

UTICAJ KULTURE NA MENADŽMENT PREDUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

**Boško Ivanović,
Božidarka Arsenović,
Borislav Pajkić**

„Orao“ AD, Bijeljina, Republika Srpska

Sažetak: Sa internacionalizacijom poslovanja i činjenicom da mnoge organizacije ekspandiraju u više različitih zemalja, neophodno je da menadžeri razumeju uticaj nacionalne kulture na preduzeća. Nacionalna kultura determiniše pravila koja određuju kako da preduzeća posluju u društvenom kontekstu. U svetu danas egzistiraju različite kulture, pa je sa stanovišta međunarodnog menadžmenta veoma značajno razumeti njihov uticaj na razmišljanje, verovanje, ponašanje, percepciju, stavove menadžera, na njihove stereotipe, ideologiju, na pristup formulisanju strategije, na odlučivanje, stav prema riziku, na odnos prema saradnji vs. konkurenciji, na orijentisanost na stabilnost ili na inovativnost i sklonost ka promenama.

Ključne reči: odlučivanje, kultura, interkulturalna komunikacija, pregovaranje.

Abstract: The internationalization of business and the fact that many organizations expands in many different countries, it is essential that managers understand the impact of national culture on business. The national culture determines the rules that determine how companies operate in a social context. Since the world today exist in different cultures, it is very important from the standpoint of international management understand their impact on the thinking, belief, behavior, perception, attitudes of managers, their stereotypes, ideology, approach to formulating strategy, to making decisions, attitude towards risk, the relationship the cooperation area. competition, the orientation on the stability or the tendency to innovation and change.

Keywords: decision making, culture, intercultural communication, negotiation.

1. UVOD

Sa aspekta međunarodnog menadžmenta posebno je značajan stav menadžera prema tome da li i u kojoj meri može da se deluje na eksterno okruženje i da li može da se utiče na budućnost – do prihvatanja proaktivnog pristupa u smislu “Gde postoji želja, postoji i način da se ona realizuje”. Bitno je i kako se menadžeri odnose prema vremenu sa stanovišta horizonta planiranja strategije ali i sticanje znanja koja se odnose na kulturu zemlje za koju je vezana strategija internacionalizacije konkretnog preduzeća. Relevantne informacije menadžeri pribavljaju putem komuniciranja, istraživanja i edukacije. Potrebno je da imaju i iskustveno znanje do koga se dolazi neposrednim uključivanjem u kulturni milje određene sredine. Pri tome se akcenat stavlja na korporativno prilagođavanje internacionalizaciji i prihvatanje proizvoda i usluga preduzeća od strane pripadnika određene druge kulture.

U mnogim zemljama često egzistiraju različite podkulture, pa kulturni profili koje menadžeri razvijaju za svaku zemlju ili region sa kojima posluju predstavljaju dobru polaznu tačku koja im pomaže da shvate kulturni kontekst kao pozadinu za upravljanje specifičnim međunarodnim okolnostima.

Ove razlike su rezultanta delovanja nacionalnih, socio-kulturnih ili kulturnih varijabli. Nacionalne i socio-kulturne varijable čine kontekst razvoja varijabli kulture koje određuju

osnovne stavove prema radu, vremenu, materijalizmu, promeni i liderstvu. Ovakvi stavovi dalje utiču na motivaciju i na očekivanja u vezi sa poslom i sa odnosima grupa, i u krajnjoj liniji deluju na rezultate koji se mogu očekivati od pojedinaca.

Glavne determinante korporativne kulture značajne sa aspekta međunarodnog menadžmenta su: istorija i tradicija kompanije, vizija lidera, kultura vezana za poslovni sektor, kultura centrale kompanije ukoliko se radi o multinacionalnoj korporaciji, kultura vodećeg tima ili profesionalnih grupa, kultura ključnih veza/mreža, eksterni stavovi i očekivanja, način poslovanja, homogenost sistema vrednosti i verovanja.

Kultura preduzeća se može prepoznati na bazi različitih simptoma, kao što su: iskaz misije preduzeća, sistem vrednosti i poslovna etika, organizaciona struktura, značaj povezanosti na bazi umrežavanja, pristup odlučivanju, pristup autoritetu, načini komuniciranja, širenje informacija, delegiranje odgovornosti, naglasak na timskom radu, fokus na kvalitetu, stepen specijalizacije, tolerancija prema različitosti, brzina akcije, metode kontrole, stepen međusobnog poverenja, posvećenost učenju i razvoju, otvorenost prema spolja. Menadžeri međunarodne firme ili multinacionalne korporacije u pravom smislu reči upravljaju u uslovima kulturne diverzifikovanosti i različitih kriterijuma.

Karakterističan je primer japanskog snabdevača opreme za automatizaciju kancelarijskog poslovanja "Ricoh" koji u Evropi ima proizvodne pogone u Francuskoj i Velikoj Britaniji. H. Hamada, predsednik kompanije "Ricoh", je istakao da Evropa, sa različitim kulturama i jezicima, predstavlja značajan izazov za korporativnu kulturu "Ricoha" i za vođenje poslovanja u uslovima kulturne raznolikosti.

Posebno je važno adekvatno inkorporiranje različitih kultura u slučaju zajedničkih ulaganja, akvizicija inostranih firmi ili ulaženja u strategijske alijanse. Tako je kompanija "Nestlé" kada je izvršila pripajanje britanske firme "Rowntree" težila da očuva njenu autonomiju i kulturu, pa su određene funkcije iz centrale u Švajcarskoj transferisane u Englesku.

2. KULTURA I MENADŽERSKO ODLUČIVANJE

Veoma je značajno da menadžeri koji upravljaju međunarodnim poslovanjem razumeju uticaj kulture na stil i proces odlučivanja. Kultura utiče na odlučivanje kroz širi kontekst nacionalne kulture koja produkuje kolektivne obrasce odlučivanja, kao i kroz kulturno baziran sistem vrednosti koji deluje na individualnu percepciju donosioca odluke ili na ličnu interpretaciju situacije. Međutim, stepen do koga se menadžersko odlučivanje nalazi pod uticajem kulture varira od zemlje do zemlje. Tako je, npr, empirijsko istraživanje koje su vršili M. Hitt, B. Tyler i D. Park, ukazalo da postoji veći kulturno homogenizirajući uticaj na "kognitivne modele" koreanskih menadžera, nego na američke menadžere, čije individualističke tendencije vode do različitih obrazaca odlučivanja.

Način na koji kultura utiče na donošenje odluka menadžera u međunarodnom biznisu izučava se kroz varijable uključene u svaku fazu racionalnog procesa odlučivanja: definisanje problema, prikupljanje i analiziranje relevantnih informacija, razmatranje alternativnih rešenja, donošenje najbolje odluke i njeno sprovođenje u praksu. Jedna od najznačajnijih kulturnih varijabli je vezana za prihvatanje objektivnog ili subjektivnog pristupa. Dok je zapadni pristup baziran na racionalnosti (menadžeri interpretiraju situaciju i razmatraju alternativna rešenja na bazi objektivnih informacija), ovo nije uobičajeno u celom svetu. Mnogi su, kao, npr, Latinoamerikanci, više subjektivni i odlučivanje u velikoj meri zasnivaju na emocijama.

Značajna varijabla kulture koja utiče na proces donošenja odluka je sklonost prema riziku. Rezultati empirijskih istraživanja pokazuju da su menadžeri iz Belgije, Nemačke i

Austrije znatno manje skloni riziku nego menadžeri iz Japana, Francuske, Skandinavije i Holandije, dok američki menadžeri imaju tolerantniji stav prema riziku (tabela 1).

Tabela 1. Međunarodna komparacija sklonosti ka riziku

Država (region)	[%]	Država (region)	[%]
SAD	89	Indija	50
Japan	67	Italija	44
Holandija	61	Španija i Portugalija	44
Francuska	61	Belgija	39
Skandinavija	61	Nemačka	39
Latinska Amerika	60	Austrija	39
Velika Britanija	50	-	-

Sledeća varijabla koja značajno utiče na razmatranje alternativa je stav menadžera prema poznatim rešenjima, odnosno prema prihvatanju novih solucija. Tako, npr., evropski menadžeri visoko vrednuju odluke bazirane na prošlom iskustvu i teže da naglase kvalitet, dok su američki menadžeri u većoj meri okrenuti budućnosti i traže nove ideje.

Sistem vrednosti utiče na opšti pristup donosilaca odluka koji pripadaju različitim kulturama. Relativni nivo utilitarizma nasuprot moralnom idealizmu ističe se u tom smislu kao posebno značajan izvor uticaja. Generalno se smatra da utilitarizam intenzivno deluje na ponašanje u zapadnom svetu, što se često odnosi na kratkoročni pristup baziran na proceni odnosa "troškovi - rezultati". Za istočni svet se često vezuje moralni idealizam u smislu razmatranja problema, alternativa i rešenja iz dugoročne, društvene perspektive, pre nego iz individualnog fokusa.

Značajan je uticaj nacionalne kulture na to da li je za preduzeće dominantno autokratsko ili participativno liderstvo, odnosno ko ima autoritet da donosi određene vrste odluka. Istraživanja su pokazala da je u mnogim zemljama sa hijerarhijskom kulturom, kao što su, između ostalih, Indija, Turska, Nemačka, prisutan autokratski stil menadžmenta. U drugim zemljama, npr. u Švedskoj, autoritet donošenja odluka je visoko decentralizovan. U kulturama kao što je japanska, u kojima je važna kolektivna harmonija, karakteristično je participativno ili grupno odlučivanje i konsenzus.

3. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Danas se firme sve više susreću sa novim kontaktima, ljudima i firmama iz drugih zemalja. Kako bi se u svim tim raznolikim situacijama ostvarili poželjni pozitivni odnosi i uspešna komunikacija i saradnja, koji vode sklapanju poslovnih ugovora i realizovanju uspešnih prodaja, neophodno je poznavati specifičnosti pregovaranja i principa komuniciranja sa pripadnicima drugih kultura. Poznavanje karakteristika poslovne kulture i načina pregovaranja je suštinski preduslov ostvarivanja uspešne saradnje. Samo na taj način, moguće je uvek i svuda ostvarivati uspešnu poslovnu saradnju, bez pojave bilo kakvih nesporazuma i loših emocija, koji mogu uticati na negativan ishod pregovora.

Dobra interkulturalna komunikacija obezbeđuje širenje i razvoj poslovanja i generisanje viših nivoa profita. Iz tog razloga, u ovom radu se želi istaći značaj pravilnog interkulturalnog pregovaranja i komuniciranja i ukazati na osnovne smernice, principe i karakteristike poslovnog komuniciranja i pregovaranja u interkulturalnom menadžmentu sa pripadnicima pojedinih zemalja.

Način pregovaranja u pojedinim zemljama umnogome je određen karakteristikama menadžmenta i nacionalnih kultura pojedinih zemalja. Temperament, stavovi i način razmišljanja, moralni i duhovni principi i druge vrednosti, oblikuju ponašanje, a sa njim i način komuniciranja i vođenja pregovora kod pripadnika različitih zemalja. Zbog toga je

neophodno poznavati iste i prethodno se dobro pripremiti pre donošenja odluke o pojedincu koji će predstavljati kompaniju u inostranstvu i početka samih pregovora.

Navešćemo neke od karakteristika kulture i ponašanja poslovnih ljudi iz sledećih zemalja:

a) Karakteristike kulture i poslovnih partnera iz SAD

- U američkim korporacijama moć se meri veličinom kompanije, koja je pod direktnom kontrolom menadžera, pri čemu je lanac komande važniji od međuljudskih odnosa;
- Poslovni ljudi u SAD mogu da budu vremenski vrlo precizni, pa se isto očekuje isto od suprotne strane. Ipak, stizanje nekoliko minuta kasnije na poslovni sastanak, u zavisnosti od okolnosti, obično ne izaziva ljutnju;
- U američkim kompanijama sastanci služe prvenstveno za komunikaciju i prikupljanje informacija, ne za donošenje odluka;
- Većina američkih poslovnih ljudi u poslovanju nosi sa sobom vizitkarte. Međutim, oni ih ne razmenjuju automatski na sastanku, nego samo ako postoji razlog da s nekim kasnije ostanu u kontaktu;
- Amerikanci su pragmatični, naglasak stavljaju na praktične rezultate prema apstraktnom principu "ako radi, onda je dobro", cijene samodovoljnost i nezavisnost ;
- Amerikanci jako polažu na ličnu sposobnost i profesionalizam, na primer, zaposleni u SAD sebi ne može nikako da dozvoli da dođe sa nekim problemom kod svog šefa bez predloga nekog rešenja ili nekih analitičkih podataka;
- Partneri iz Amerike cene takmičarski duh i orijentisanost na uspeh, optimizam, verovanje u jednakost mogućnosti;
- Menadžeri višeg nivoa teže da budu više individualni. Smatraju da je bitna teritorijalna ograničenost - organizaciona moć bazirana na "teritoriji" koju kontroliše pojedinac;
- Amerikanci vrednuju participativni menadžment samo do određene granice; oni su, uglavnom, više usmereni na brzo obavljanje aktivnosti i uz mogućnost određivanja odgovornosti za postignute rezultate;
- Princip Amerikanaca je održavanje stroge odgovornosti - američki biznis se osniva tako da se bazira, uglavnom, na konceptu lične odgovornosti za rezultate;
- Karakteristika Amerikanaca su neformalni socijalni i profesionalni odnosi, oni vole direktnu, otvorenu komunikaciju, usled čega ih mnogi Evropljani smatraju bezosećajnim i nepristojnim. Amerikanci ne ističu posebno rang i status, ne koriste titule prilikom obraćanja izvršiocima, obično vole da se oslovljavaju po prvom imenu ubrzo nakon sastanka;
- Partneri iz SAD vole liberarnost - slobodu stila življenja, vole transparentne organizacije, pa im ne odgovaraju skrivene hijerarhije prisutne u većini evropskih kompanija;
- Oni cene materijalizam, velikodušnost, ljude sa pobeđničkim stavom;
- Među poslovnim ljudima poseban značaj ima preduzetnički duh i preuzimanje rizika - Amerikanci su orijentisani na akciju, trude se da se "se stvari dogode" , ne čekaju na njih da se dogode;
- U SAD postoji velika, napredna srednja klasa i, za razliku od drugih kultura, američka pruža velike mogućnosti za žene;
- Američki partner je usmeren na brzi napredak i dostignuća u karijeri;
- Amerikance karakteriše i nedostatak protokola - neformalnost proizlazi iz stava da su svi ljudi jednaki;
- Poslovni ljudi iz SAD nastupaju egalitaristički - svakoga tretiraju isto, legalistički
- Oni uvažavaju konkurentnost i saradnju;

- Njihov nastup je transparentan i direktan, prijateljski površan, otvoren za spontanost, cene kompromis;
- Poslovni partneri iz SAD fokusirani su na kratak rok , teže da vode posao brzo, sa minimumom utrošenog vremena i napora i da donose brze odluke, iako te odluke mogu da ne budu konačne. Odluke se brzo mogu promeniti ako se ustanovi da se sve ne odvija skladu sa željenim ciljevima.

b) Karakteristike kulture i poslovnih partnera iz Kine

- Veze i poznanstva su od suštinske važnosti za poslovanje;
- Poslovni partneri iz Kine cene kad neko zna kada da se bori, a kada ne;
- Smatraju da poslovan čovjek treba pridobiti svesrdnu podršku svojih jedinica;
- Cene one koji su dobro pripremljeni i umeju da iskoriste povoljne prilike;
- Osnovna karakteristika Kineza je njihovo nepoverenje, zatvorenost i lukavstvo;
- Njihov stav je da se treba osloboditi zavisnosti od nadređenih;
- Cene one koji kada dođe pravi trenutak deluju brzo i lukavo;
- U kontaktu sa Kinezima neko ko je jak i sposoban treba da se predstavi kao slab i nesposoban;
- Partner kineskog poslovnog čoveka kada je spreman za napad, mora da ostavi utisak da neće napasti;
- Kinezi cene one koji se kada su blizu pretvaraju da su daleko, a kada su daleko stvore iluziju da su blizu;
- Kinesku kulturu i menadžment karakteriše tradicionalno hijerarhijsko uređenje u kome najvažniju ulogu ima glava kompanije;
- Kineska poslovna filozofija je da neprijatelja treba mamiti malim mamcima, ako neprijatelj dođe dobro pripremljen, jak, dobro obučen i bezbedan u svim oblastima, treba izbegavati direktnu konfrontaciju;
- U kontaktu sa Kinezima treba stvoriti mogućnost za pobedu izvođenjem iz ravnoteže neprijatelja i uzrokovanjem da napravi glup potez;
- Kinezi smatraju da poslovan čovek u pregovorima treba učiniti da neprijatelj postane ponosan i arogantan, tako što će iskazati skromnost i slabost;
- Kinezi smatraju i sledeće: kada je vaš neprijatelj neaktivan, ne dajte mu da se odmori. Uništite neprijateljske saveze, ostavljajući ih potpuno same;
- Pobeda je određena pre samog početka bitke - u glavi vođe;
- Mogućnost za pobedu daje neprijatelj;
- Koristite lokalne vodiče;
- Napadni kad je neprijatelj najmanje spreman i kada to najmanje očekuje;
- Ne otkrivaj svoje planove;
- Iznad svega, najviši oblik pobeđe je pobediti dobrom strategijom;
- Vođe koje predstavljaju Kineze određene su skoro potpuno samo na osnovu starosti i vode, uglavnom, ceo razgovor.
- U poslovima sa Kinezima razlike u mišljenjima se rešavaju pre formalnog sastanka;
- Pregovarači treba da uđu u salu za sastanak na osnovu ranga, koristi se strog protokol za svaki aspekt sastanka, uključujući pozdravljanja, predstavljanja, redosled sedenja i stavki programa sastanka;
- Kinezi praktikuju meke taktike prodaje i tvrdu kupovinu: beskrajna pitanja, pitanja koja se ponavljaju, zahtevi za detaljnim odgovorima i detaljna provera konzistentnosti odgovora;
- Prijateljstva se razvijaju da bi se stvorila obaveza i ona se agresivno nameću i grade putem protokola, banketa i večera. Toplo gostoprimstvo, banketi i zabava mogu biti suptilne

manipulacije, čiji je cilj da vas stave u poziciju dužnika, kako bi vam otežali da odbijete predloženi sporazum;

- Kinezi otkrivaju jako malo informacija kako bi dobili prednost i pregovaraju samo u velikim timovima, nikada u malim grupama.
- Ne postoji sigurnost telefonskih poruka, faksa i drugih oblika komunikacije.
- Vaše ponašanje će pažljivo posmatrati u raznim situacijama, kako bi utvrdili koliko Vas cene kolege, nadređeni i podređeni;
- Jedan od načina na koje Kinezi pokušavaju da vas izbace iz ravnoteže i da vas učine ranjivim jeste da vas primoravaju da činite ustupke i tako vas sramote. Oni će upotrebiti vaše sopstvene reči protiv vas;
- Kinezi mogu da pregovaraju sa nekoliko konkurentskih kompanija istovremeno, koristeći ponude ovih konkurenata jedne protiv drugih;
- Traženjem od Vas da napravite prezentacije posla i postavljanjem velikog broja pitanja nakon toga Kinezi mogu da sakupe vredne informacije o vašoj poziciji, brigama i prihodima;
- Kinezi su jako dobro svesni činjenice da su stranci potrošili dosta vremena i novca kako bi došli do Kine i da oni ne žele da se vrate kući bez obavljenog posla. Kako bi povećali pritisak oni mogu da se naprave relativno nezainteresovanim ili da postavljaju neke zahteve za poštovanjem;
- Često odlažu pregovora do poslednjeg momenta. Ako znaju datum Vašeg odlaska, Kinezi mogu namerno da zadržavaju pregovore sve do dana pre odlaska;
- Taktika im je i da snize cene i skriju pravi nivo profita;
- Kinezi koriste prevodioce čak i kada potpuno tečno govore strani jezik.

c) Karakteristike kulture i poslovnih partnera iz Nemačke

- Visoki naglasak na privatnosti i razdvajanje privatnog i profesionalnog života
- Formalni - Delegiranje zaduženja je jasno, precizno i opšte pisano. Odnosi između šefova i podređenih teže da budu formalni, veoma distancirani i nezgrapni, suprotna mišljenja su retko dobrodošla;
- Nemci ne vole rizik i nejasnoće i zbog toga više vole konzervativne, stabilne, proizvodno orijentisane operacije. Nemački menadžeri gotovo uvek se opredeljuju za najkonzervativniju opciju;
- Nemci su veliki komformisti i ne vole ekscentrično ponašanje. Ocenjivanje i prijavljivanje neprimerenog ponašanja drugih smatraju svojom društvenom obavezom;
- U Nemačkoj je prisutan izuzetno autoritarni i konzervativni menadžment i naglasak na poslušnosti zaposlenih;
- Nemci su emotivno rezervisani i hladni. Veoma su organizovani, uredni, sistematični. Nemačke kompanije teže pažljivo definisanim procedurama, rutinama i obavljanju poslova po knjizi. Pravljenje kombinacija i preuzimanje samoinicijative strogo su zabranjeni. Pridržavanje pravila je u osnovi ove kulture i od suštinske je važnosti;
- Nemačke kompanije teže masivnoj pisanoj komunikaciji, a sastanci im služe primarno kao mesta za razjašnjavanje i postavljanje pisanih smernica;
- Postoji tajnost informacija između odeljenja jedne kompanije i ograničena saradnja (niski kontekst);
- Za Nemce je karakteristična direktna, otvorena komunikacija, ali i otpor promenama, tajnovitost u poslovanju, akcenat na tačnosti;
- U nemačkom konzervativnom, veoma tradicionalnom društvu ima malo mogućnosti za žene;

- Onaj ko želi da ostavi utisak na Nemca treba doći rano na sastanke, obuče se formalno;
- Treba izbegavati obraćanje Nemcima po prvom imenu;
- Sve vreme sastanka treba da naglašava visok kvalitet proizvoda svoje kompanije;
- Ne bi trebalo da traži da koristi kancelarijsku opremu (faks, kopir aparat, itd.) za svoje poslovne potrebe;
- Tokom pregovora od nemačkog tima treba da očekuje masu tehničkih pitanja;
- Treba odmah da kaže ako nešto nije razumeo na sastanku, jer će Nemci u suprotnom pretpostaviti da je sve u redu;
- Vrhovni menadžeri inostrane kompanije bi trebalo da je predstavljaju pred Nemcima;
- Na poslovnom sastanku sa Nemcima ne sme se zloupotrebljavati dobrodošlica – treba se spremati za odlazak kada domaćin pogleda na sat.

d) Karakteristike kulture i poslovnih partnera iz arapske regije

- U arapskoj kulturi je od kritične važnosti čuvanje dostojanstva i reputacije;
- Biznis i trgovina su u vrhu po važnosti;
- U poslovanju veoma značajnu ulogu imaju veze – posao se obavlja sa pojedincem ne sa kompanijom po ugovoru. Može da se dogodi da arapska kompanija odbije posao sa inostranom jer joj se ne dopadne predstavnik te kompanije;
- Radni odnosi su zasnovani na osećaju za porodicu, sigurnost i prijateljstvo. Arapski menadžer deluje kao paternalistički otac;
- U poslovanju se više ceni i primenjuje usmena komunikacija licem u lice u odnosu na pisanu komunikaciju. Najvažniji element u vođenju poslovanja u arapskim zemljama jeste uspostavljanje ličnih veza i poverenja. U pregovaranju najbolje rezultate daje smiren, ali odlučan, iskren i lični pristup;
- Odluke se isto tako donose u prisustvu svih strana, a ne preko telefona ili pisama. Najvažnije odluke donosi mala grupa vrhovnih menadžera, koji se u velikoj meri oslanjaju na emocije, instinkte i međusobna ugađanja;
- Vrlo često se na prvom sastanku razgovara o neobaveznim stvarima. Za vreme ovog sastanka, arapski partner pokušava da proceni da li će uopšte uspostaviti saradnju ili ne, nakon čega sledi ugovaranje sledećeg sastanka, na kome će se zaista govoriti o poslu i donositi odluke;
- Godine se jako cene i vezuju se za mudrost, zato predstavnik kompanije treba da bude starija osoba, jer u suprotnom Arapi mogu da pomisle da njihov biznis nije dovoljno vredan pažnje starijih za koje se smatra da vode organizaciju.

e) Karakteristike kulture i poslovnih partnera iz Japana

- Japanci vole da sarađuju najviše sa tihim, toplim, prijateljskim ljudima, koji su spremni na kompromis i koji su spremni da saslušaju. Neprijatno im je sa glasnim, agresivnim, nepredvidivim, bezosećajnim pojedincima, koji nisu spremni na kompromis;
- Japanci su skloni da veruju instinktima svojih kolega, pre nego da koriste racionalnost i logiku;
- Oni imaju daleko više reaktivan, nego proaktivan stav, pa je prilagođavanje od vrhunskog značaja za uspeh;
- Profit ne bi trebalo da bude jedini motiv ostvarenja prodaje. Japanci polažu mnogo na stvari kao što su stabilno zaposlenje i lojalnost mreži;
- Direktno isticanje moći ili individualizma se smatraju nepristojnim, jer zbog njih neko može da ispadne manje vredan. Japanci smatraju da odgovornost i zasluge pripadaju grupi, ne pojedincu;
- Nikada ne treba slati mlađe predstavnike starijim predstavnicima japanske kompanije;

- Tokom prodaje, treba ići na ubeđivanje, ne na pritisak;
- Pomenite i dobre i loše strane svog proizvoda i proizvoda vaših konkurenata;
- Japanska kultura je kultura visokog konteksta, koja naglašava ličnu lojalnost, koliko je god to moguće, u odnosu na naučni i tehnološki bezlični menadžment;
- Način pripremanja Japanaca za sastanak je zasnovan na tome ko će biti prisutan, a ne na predmetu sastanka, a samo donošenje odluka se vrši konsenzusom koji se obavlja preko sistema predloga, koji se prenose kroz hijerarhijske mreže;
- Poverenje je od suštinske važnosti, i ono je zasnovano na predvidljivosti ponašanja, a ne na emotivnom vezivanju ili intimnom prijateljstvu;
- Štampani materijali impresioniraju Japance, pružajući kredit vašim tvrdnjama. Puno priče se smatra neiskrenim pristupom;
- Sastanci služe ne za donošenje odluka, nego za njihovu najavu. Formalnim sastancima i dogovorima u Japanu prethodi desetak i više neformalnih, preliminaranih sastanaka, koji se održavaju kako bi se prikupilo više informacija, čuli stavovi drugih, da bi se lobiralo za projekat ili mišljenje - da bi se postigao konsenzus;
- Japanci naglašavaju važnost zabavljanja kao načina povezivanja drugih u grupu i učvršćivanja ličnih odnosa;
- Svaka faza pregovaračkog procesa sa Japancima traje duže nego obično. Nećete znati tačno gde ste, sve dok se ne potpiše ugovor. Dolazite na sastanke na vreme;
- Razmena vizitkarti je osnovna u formalnim upoznavanjima. Kartu treba da pružite drugoj osobi sa obe ruke okrenutu desnom stranom ka njoj. Primite kartu, takođe sa obe ruke i pogledajte je pre nego što je stavite u džep;
- Davanje poklona je jako važno, ali pri tome da ne poklanjate skupocene poklone;
- Japanska kultura je strukturirana oko tzv. crnih i belih normi prihvatljivog grupnog ponašanja. Ljudi koji se ne ponašaju u skladu sa ovim normama su nepriznati, bez legitimnog statusa koji im obezbeđuje ponos i dostojanstvo. Raditi stvari u skladu sa određenim modelom važnije je od dostizanja željenog izlaza, tj., svaki neuspeh se toleriše ako je postupano u skladu sa utvrđenim pravilima.

4. ZAKLJUČAK

Savremeni razvoj menadžmenta u svetu karakteriše širenje oblasti primene, uvođenje novih metoda i tehnika i povećano korišćenje informacionih tehnologija, jačanje uloge menadžera, project managera i timskog rada, i razvoj savremenih pristupa i specijalizovanih upravljačkih disciplina. U međunarodnom menadžmentu mora se voditi računa o riziku vezanom za kulturu na makro nivou, koji je isto toliko realan kao i politički rizik. Stoga je prilikom kreiranja određene strategije međunarodnog poslovanja bitna kompetentnost i fleksibilnost u domenu kulture.

Veštine pregovaranja se moraju negovati i neprekidno usavršavati, ali nije dovoljno ako se to radi samo u kontekstu domaćeg okruženja. Pregovaranje sa pripadnicima različitih kultura je mnogo suptilniji proces, koji može da sadrži veliki broj zamki i specifičnih situacija, koje se mogu izbeći i dobro usmeriti samo potpunim poznavanjem karakteristika određenih kultura i procesa pregovaranja. Samo tako se mogu očekivati uspešna sklapanja i realizacija poslova, njihovo širenje na nova područja i generisanje većih profita.

Na osnovu svega izloženog proizilazi da menadžeri u vođenju međunarodnih poslovnih operacija moraju poći od toga da stavovi i praksa jedne kulture neće uvek biti odgovarajući u drugoj kulturi. Efektivna internacionalna operacija može zahtevati toleranciju i prihvatanje nekoliko različitih i koegzistirajućih pristupa. Način na koji se obavlja posao u centrali

kompanije ne mora nužno da bude bolji od onog koji je uobičajen na inostranom lokalnom nivou. Međutim, sa druge strane, trebalo bi biti svestan stereotipa koji mogu dovesti do stavova punih predrasuda koji smetaju u realnoj proceni menadžera kao pojedinaca koji inače pripadaju drugim kulturama.

4. LITERATURA

- [1] Milićević V.: “Međunarodni menadžment-novije tendencije“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2002.
- [2] Hendon, W. D., Hendon A. R., i Herbig P., Cross-Cultural Business Negotiations, Praeger Publishers, 1999.
- [3] business.baylor.edu
- [4] Jovanović P.: “Menadžment-Teorija i praksa”, Grafoslog, Beograd, 2004.
- [5] Sajfert Z.: “Menadžment”, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin 2002.