

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:
Rad primljen: 10.03.2014.
Rad odobren: 28.03.2014.

UDK 330.34.2:008
DOI: 10.7251/POS1412095V
Originalan naučni rad

Vilić dr Simonida¹

UTVRĐIVANJE STRATEGIJE U ODNOSU NA KULTURNI MILJE

Rezime: *U uslovima globalizacije, kada savremene kompanije razvijaju organizacione strukture bazirane na strategijama saradnje između kompanija iz različitih delova sveta, poznavanje i razumevanje kulturnog miljea i njegovog uticaja na tržišnu potražnju, od presudnog je značaja. Strateški menadžment danas projektuje dugoročne strategije koje se zasnivaju na određenom kulturnom miljeu. Specifične varijable kulturnog miljea, kao što su zajednička verovanja, vrednosti i stavovi, određuju osnovne stavove prema fenomenima vremena i materijalizma, kao i stavove u odnosu na individualizam, radno iskustvo i na taj način značajno utiču na strateško odlučivanje i rukovođenje.*

Ključne reči: *kulturni milje, kulturne dimenzije, strategija.*

JEL klasifikacija: *M1, M14, Z1*

¹ Docent doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, svilic26@yahoo.com

UVOD

U uslovima globalizacije tržišta, brzog razvoja tehnologija i izmenjenih zahteva potrošača, otvaraju se nova tržišta biznisa i stvaraju veće mogućnosti da menadžeri posluju i sa drugim kulturama. Poslovanje u uslovima različitih kultura zahteva nove strateške poglede. Svaki biznis je proizvod kulturne sredine, proizvod nacionalnog, a ponekad i regionalnog iskustva. Kultura je šifra prikladnosti ili neprikladnosti, prihvatljivosti ili neprihvatljivosti ponašanja u okviru date grupe ljudi. Kao jedan od najznačajnijih faktora eksternog i internog okruženja, ona pokreće i usmerava poslovne aktivnosti svake kompanije. To je razlog, da se u cilju boljeg razumevanja odnosa kulture i strateškog menadžmenta, definiše pojam kulture. Kultura je sistem stečenih znanja i verovanja određene grupe ljudi, koji utiče na sistem vrednosti, kreiranje stavova, ponašanje, osećanja i mišljenja pripadnika te grupe ljudi (Lowe 2002, 21-34). Specifične varijable kulture, kao što su zajednička verovanja, vrednosti i stavovi, određuju bazične stavove prema fenomenima vremena i materijalizma, kao i stavove u odnosu na promenu, individualizam, radno iskustvo i na taj način značajno utiču na strateško planiranje i odlučivanje.

2. UTICAJ KULTURE NA MODELE RUKOVOĐENJA U STRATEŠKOM MENADŽMENTU

U ovom radu istražiće se da li odnos između rukovodioca i podređenih predstavlja osnovni parametar u definisanju stila ponašanja u procesu donošenja i sprovođenja odluka i na koji način kultura u svakom društvu utiče na prirodu ovih odnosa. Važno je istaći da su dve uloge rukovođenja zajedničke za sva društva i kulture. Prva je harizmatična uloga, što je naglašeno u konceptima transformacionog rukovođenja. Druga je instrumentalna uloga koja podrazumeva izgradnju kontrolnih aktivnosti i ostvarenje organizacionih ciljeva. Međutim, svako društvo ima različite sisteme vrednosti i u skladu sa tim određuje relativan značaj svake uloge.

Na osnovu novijih istraživanja iz oblasti menadžmenta, mogu se identifikovati zajedničke karakteristike efikasnog lidera u strateškom menadžmentu u obe uloge rukovođenja:

- ✓ svesnost (pouzdanost, orijentisanost ka realizaciji i istrajnost u okviru odgovornosti),
- ✓ ekstrovertnost (dostupan stav za razliku od izolovanosti),
- ✓ dominantnost (odgovarajuće korišćenje autoriteta u sistemu nejednakosti),
- ✓ samopouzdanje (individualne veštine i sposobnosti upravljanja) (Zečević 2004, 40).

Svako društvo pripisuje jedinstveno značenje većini ovih karakteristika, ali njihov značaj varira od jedne kulture do druge. Tako, na primer, Japanci zastupaju isti stav kao i Amerikanci da je istrajnost jedan od osnovnih atributa strateškog menadžmenta, ali ova dva društva ne interpretiraju realizaciju ovog stava na isti način: za razliku od Amerikanaca, Japanci ne pripisuju veliku prednost individualnom uspehu. To važi i za druge karakteristike, kao na primer za dominantnost ili ekstrovertnost koja u različitim društvima mogu imati kontraverzna značenja i mogu im se pripisati različite vrednosti.

U daljem delu rada istražiće se na koji način uloge rukovođenja variraju u različitim kulturama i kako se karakteristike ponašanja u rukovođenju interpretiraju u različitim društvima.

Ako se analizira evropski menadžment, postavlja se očigledno pitanje da li će ekonomska unija uticati na stvaranje zajedničkog evropskog pristupa rukovođenju ili će rukovođenje ostati kulturno vezano za svaku zemlju, odnosno da li će „hibridni“ oblik rukovođenja zameniti individualne kulturne prakse u rukovođenju ili će duboko ukorenjene kulturne vrednosti pružati „otpor“ konsolidovanju evropske menadžment prakse.

Studija Ashridge Collegea za menadžment sprovela je jedno ovakvo istraživanje na osnovu koga se može zaključiti da je kulturna diversifikovanost u Evropi takva, da u sadašnjem trenutku ne postoji jedinstveni model ili

teorija rukovođenja koja je u stanju da uzme u obzir kompletni dijapazon nacionalnih vrednosti. Rukovođenje, kao koncept, u Evropi nije tako istaknuto kao što je u SAD.

U Evropi se rukovođenje sprovodi unutar različitih paradigmatičkih granica. Jasno je da rukovođenje u Evropi nije „romantizovano“ u meri u kojoj je to u američkom kulturnom životu” (Holt 2002, 25).

Ashridge studija ukazuje na strukturu četiri tipa ponašanja u rukovođenju u Evropi. U Severnoj Evropi razvijen je osećaj timskog rada i participativni stil rukovođenja. U latinskim zemljama Južne Evrope menadžeri favorizuju pristup hijerarhije u rukovođenju na bazi harizmatičnosti. U germanskim i anglo društvima u rukovođenju su naglašene formalne veštine i intelektualne sposobnosti, ali i česta formiranja konsultativnih odnosa sa podređenim zaposlenima.

Druga istraživanja u oblasti ponašanja i rukovođenja sproveo je Fons Trompenaars (Trompenaars 2004, 50), identifikujući četiri pristupa:

- Prvi je okarakterisao kao *model porodice* organizovan oko „moći“ koju poseduje lider kao „patron“. Ovaj model se identifikuje kao model rukovođenja karakterističan za zemlje Latinske Evrope i Latinske Amerike.
- Drugi model Trompenaars je nazvao *Ajfelov toranj*, i objašnjava ga kao „formalnu depersonalizovanu organizacionu kulturu sa pravilima i procedurama koje se prožimaju“. Ovaj model ponašanja je pripisan nemačkim i austrijskim menadžerima.
- Treći model nazvan je *projektil za navođenje* i tipičan je za ponašanje u rukovođenju u SAD i Velikoj Britaniji. Karakteriše ga „kultura orijentisana na ostvarenje zadataka, u kojoj lideri naglašavaju učinak i ciljeve“.
- Četvrti model nazvan je *inkubator* i označava negovanje i podršku inovacijama i novim idejama, kroz participativan, demokratski stil rukovođenja. Po njemu, Švedska je blizu stereotipa ovakvog pristupa.

Rezultati Cranfield studije (Cranfield School of Management 2011-2014) su bili u dobroj korelaciji sa istraživanjima Trompenaarsa. Ova studija identifikuje, takođe, četiri stila rukovođenja:

- ✓ *rukovođenje konsenzusom* – stil karakterističan za Švedsku i Fin-sku
- ✓ *rukovođenje ka zajedničkom cilju* – tipičan za nemačko i austrijsko ponašanje u rukovođenju
- ✓ *frontalno rukovođenje* – latinske zemlje Evrope, i
- ✓ *upravljanje sa distance* – poštovanje pravila, procedura, karakteristično za Francusku.

Međutim, i pored istaknutih razlika, ova, kao i druge studije, podržava sličan zaključak: stvaranje jedinstvenog evropskog privrednog prostora uticaće na približavanje razlika i pronalaženje načina upravljanja koji je kompatibilan u različitim zemljama. Na to ukazuje i činjenica da je veliki broj evropskih kompanija angažovan u „regionalnim alijansama“, tako, da menadžeri koji vode ove kompanije adaptiraju svoje ponašanje u rukovođenju u složenoj multikulturnoj sredini.²

2. KULTURNE DIMENZIJE

Globalizacija, razvoj globalne kompetencije, širenje tržišta, kooperacije, internacionalna saradnja i susreti različitih kultura, doprineli su velikom značaju razumevanju i jednakom vrednovanju različitih kultura, interkulturalizma i interkulture komunikacije, jer je jedino tako moguće povezati tradiciju i kulturu, i osigurati ekonomski učinak. Neretko se zbog toga, upravo danas, a ne u nekom drugom periodu, često postavljaju pitanja o radnim vrednostima određenih kultura, o tome kako su uređene organizacije, da li je pojedina kultura kolektivistička ili individualistička, ili kako

² Na ovu činjenicu upućuju primeri ponašanja u rukovođenju u kompanijama koje su izgradile strateška partnerstva ili „spajanja“ brojnih evropskih kompanija: British Petroleum/Royal Dutch Shell, Volkswagen/SEAT/Škoda, Nestle/Rountri...

na najefikasniji mogući način spojiti biznis i tradiciju nekog društva.

Najznačajnije istraživanje u oblasti razvoja sistematskog okvira zaprocenu i razlikovanje nacionalnih kultura, kao i organizacione kulture, jeste „model kulturnih dimenzija“ Geert Hofstede³.

Model kulturnih dimenzija zasnovan je na četiri dimenzije kulture (Hofstede 2001, 10):

- ❖ Distanca moći ili distanciranost autoriteta (PDI),
- ❖ Izbegavanje nesigurnosti (UAI),
- ❖ Individualizam/kolektivizam (IDV),
- ❖ Muško/ženske vrednosti (MAS).

Distanca moći (distanciranost autoriteta): Prema Hofstedovoj definiciji, stepen distanciranosti autoriteta predstavlja obim u kom manje uticajni članovi zajednice (organizacije, ali i porodice, na primer) prihvataju i očekuju da je autoritet nejednako distribuiran. Ova dimenzija prikazuje stepen nejednakosti, ali definisan sa aspekta onih koji imaju manju moć, tj. „odozdo“, i akcenat stavlja na činjenicu da je nejednakost podjednako u svesti i onih koji su na vrhu hijerarhije i onih koji se na lestvici autoriteta nalaze na nižem stepeniku. Analize pokazuju da je stepen distanciranosti autoriteta znatno veći u azijskim, afričkim i južnoameričkim zajednicama, zatim slede istočna i deo centralne Evrope, da bi ovaj stepen bio najmanji u anglosaksonskoj, nordijskim i kulturi Australije. Ova dimenzija prikazana je u Tabeli br. 1.

³ Holandski profesor organizacijske antropologije i internacionalnog menadžmenta, psiholog, antropolog i istraživač, koji je od osamdesetih godina dvadesetog veka jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja. Njegov najznačajniji rad je u razvoju kulturnih dimenzija teorije, a njegov model „nacionalne kulture“ jedan je od najpoznatijih istraživačkih modela kulture. Hofstede je najcitiraniji holandski autor i deveti među svim evropskim autorima u Social Science Citation Index

Tabela 1: Visok i nizak stepen distance moći

Niska distance moći	Visoka distance moći
Nejednakosti u društvu treba da budu minimizirane	Nejednakost treba da postoji da bi svako znao svoje mesto u svetu
Svi ljudi treba da budu međuzavisni	Samo mali broj ljudi treba da budu nezavisni, svi ostali treba da budu zavisni od njih
Podređeni smatraju nadređene "ljudima kao što sam i ja"	Podređeni smatraju nadređene drugačijom vrstom ljudi
Nadređeni su dostupni	Nadređeni su nedostupni i nedodirljivi
Upotreba moći treba da bude legitimna i podleže proceni da li je izvršena u cilju dobra ili zla	Moć je bazična činjenica u društvu, njena legitimnost ne podleže proceni da li je upotrebljena u cilju dobra ili zla
Svi treba da imaju jednaka prava	Oni koji imaju moć treba da imaju privilegije
Oni koji imaju moć treba da izgledaju što manje moćni	Oni koji imaju moć treba da izgledaju što moćniji
Način da se menja društvo je redistribucija moći	Način da se menja društvo je detronizacija (zbacivanje) onih koji imaju moć
Ljudi na različitim nivoima moći se ne osećaju ugroženim i više veruju jedni drugima	Ljudi se tretiraju kao potencijalna opasnost po vlastitu moć i ne može im se verovati

Izvor: (Hofstede 2004, 7-8)

Izbegavanje nesigurnosti: Dimenzija kulture, izuzetno značajna za proces donošenja odluka, odnosi se na stepen društvene prihvatljivosti neizvesnosti u okruženju. Ukazuje na to u kom stepenu se članovi određene kulture osećaju neugodno u nestandardnim situacijama. Nestandardne situacije su one koje nisu uobičajene i koje u sebi imaju značajniji faktor iznenađenja. Kulture koje izbegavaju neizvesnost i neodređenost pokušavaju da minimiziraju ovakve pojave donošenjem zakona i pravila, merama zaštite i obezbeđenja, dok na religijskom nivou ovakve kulture dele mišljenje da postoji jedinstvena Istina, kojoj je kultura saglasna (Hofstede 2001, 27). U

kulturama koje više izbegavaju neizvesnost pojedinci su emotivniji i više motivisani energijom koja dolazi iz nervoze zbog neuobičajenosti situacije. Sa druge strane, u kulturama koje su sklone neodređenim situacijama, više se tolerišu drugačija, alternativna mišljenja, postoji veće razumevanje za postojanje različitih stavova, a pojedinci su opušteniji i flegmatičniji, uz istovremeno manje pokazivanje emotivnih reakcija. Kulture spremnije na neizvesnost generalno imaju manje striktnih pravila. Najveći stepen averzije prema neizvesnom pronalazi se u kulturama Evrope (u prednosti su Grčka i Portugalija) i Bliskog Istoka, zatim u anglosaksonskoj i nordijskoj kulturi, dok od neizvesnosti najmanje zaziru predstavnici istočnih kultura, kao što su Kina, Indija, ali i Australija. Ova dimenzija prikazana je u Tabeli br. 2.

Tabela 2: Visok i nizak stepen izbegavanja neizvesnosti

Nisko izbegavanje neizvesnosti	Visoko izbegavanje neizvesnosti
Neizvesnost u svakodnevnom životu se prihvata i svaki dan se uzima kako dolazi	Neizvesnost u svakodnevnom životu se tretira kao opasnost koja mora biti odstranjena
Manje pokazivanje emocija se preferira	Preferira se veće pokazivanje emocija
Konflikt i konkurencija se mogu zadržati u okvirima fer pleja i biti konstruktivni	Konflikt i konkurencija mogu da oslobode agresiju i treba da budu eliminisani
Veće je prihvatanje neslaganja	Jaka potreba za slaganjem i konsenzusom
Veća tolerancija za devijantno ponašanje	Devijantne osobe ili ideje se smatraju opasnim
Nizak stepen nacionalizma	Vrlo izražen nacionalizam
Pozitivni stavovi prema mladim ljudima	Mladi su sumnjivi
Relativizam, empiricizam	Potruga za apsolutnom, krajnjom istinom
Treba da postoji što manje propisa i regula	Treba da postoji što više propisa i regula

Izvor: (Hofstede 2004, 16-17)

Individualizam: Suprotno kolektivismu, individualizam predstavlja stepen u kom su pojedinci integrisani u zajednice. Kao individualističke kulture definišu se one kod kojih su veze između pojedinaca slabije i gde se očekuje da se na prvo mesto stavljaju lični i interesi najbliže porodice (Hofstede 2001, 40). Kolektivističke kulture, sa druge strane, pojedinca „od rođenja“ stavljaju u jake, povezane grupe, koje često obuhvataju i članove dalje porodice, čiji članovi se međusobno brinu jedni o drugima i gde se međusobna lojalnost ne dovodi u pitanje. U individualističkim kulturama pojedinac brine prevashodno o svom interesu, dok u kolektivističkim preovlađuje „Mi“ način razmišljanja. Na vrhu individualističke lestvice nalaze se anglosaksonska, ali i nordijska i kultura država zapadne i centralne Evrope (Italija, Francuska, Austrija, Mađarska, Poljska, Češka, itd.), dok kolektivismu više teže pripadnici azijske, kulture Bliskog istoka, ali i Grci i Portugalci sa područja Evropske unije. Ova dimenzija prikazana je u Tabeli br. 3.

Tabela 3: Razlika između individualizma i kolektivismu

Individualizam	Kolektivismu
Pretpostavlja se da je svako odgovoran samo za sebe i za svoju užu porodicu	Pretpostavlja se da je za sudbinu pojedinca odgovoran kolektiv čiji je on član: porodica, organizacija, društvo
Dominira "ja" logika	Dominira "mi" logika
Naglasak na individualnoj inicijativi, ideal je liderstvo	Naglasak je na pripadnosti organizaciji, ideal je članstvo
Privatni život pojedinca je van uticaja organizacije	Privatni život pojedinca je pod uticajem organizacije kojoj pripada
Verovanje u individualne odluke	Verovanje u grupne odluke
Emocionalna nezavisnost pojedinca od organizacije	Emocionalna zavisnost pojedinca od organizacije
Pripadnost organizaciji je pitanje računa (kalkulacije)	Pripadnost organizaciji je stvar emocija i morala
Identitet pojedinca je baziran na njegovim ličnim osobinama	Identitet pojedinca je baziran na njegovoj pripadnosti kolektivu

Izvor: (Hofstede 2004, 10-11)

Muško/ženske vrednosti: Stepen muževnosti jedne kulture ogleda se kroz karakteristike kao što su: potreba za dokazivanjem i agresivnost, materijalizam, takmičarski duh, snaga i značaj individualnih dostignuća (Hofstede 1998, 35). Sprovedena istraživanja pokazuju da će se, posmatrano po vrednostima koje se karakterišu kao „muške“, kulture više međusobno razlikovati, dok su „ženske“ vrednosti uglavnom slične i manje različite između različitih kultura. Ženskim karakteristikama smatraju se pomirljivost i brižnost. U ženstvenim kulturama bliskost između vrednosti koje dele muškarci i žene je veća, dok u muževnim kulturama, iako i žene imaju veću sklonost ka dokazivanju, ipak postoji veća razlika između muških i ženskih shvatanja. Dodatno, kulture sa više muških karakteristika donose i veću razliku između muških i ženskih poslova i ponašanja, dok u kulturama sa ženstvenim karakteristikama muškarci imaju „slobodu“ većeg izražavanja emocija, a uspešne i uticajne žene su podjednako tretirane kao i muškarci. Muževnim kulturama smatraju se istočnoazijske (Kina i Japan), anglosaksonske i kulture centralne Evrope, dok ženske vrednosti više dele kulture Bliskog istoka, zapadne i kulture nordijskih zemalja. Ova dimenzija prikazana je u Tabeli br. 4.

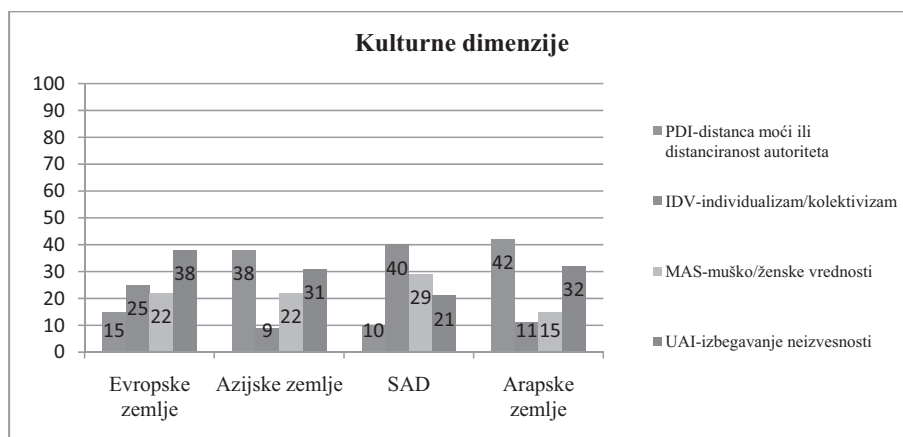
Tabela 4: Razlika i zmeđu kultura sa muškim/ženskim vrednostima

Kultura sa ženskim vrednostima	Kultura sa muškim vrednostima
Kvalitet života je važan	Rezultat se samo računa
Ljudi i okruženje su važni	Novac i stvari su važni
Ideal je međuzavisnost ljudi	Ideal je nezavisnost od ljudi
Saoseća se i simpatiče sa nesrećnima	Poštuju se samo uspešni
Vrednost čoveka se ocenjuje na osnovu socijalnih veza i statusa u društvu	Vrednost čoveka se ocenjuje prema materijalnim dobrima koje je stekao
Uloge polova su fluidne	Uloge polova su jasno razgraničene
Malo i sporo je lepo	Brzo i veliko je lepo
Muškarac ne mora biti samo agresivan, može imati i zaštitnu ulogu	Muškarac treba da bude agresivan, žena treba da ima zaštitnu ulogu

Izvor: (Hofstede 2004, 13-14)

Iz navedenog proizilazi pitanje koliko svaka od prethodno navedenih dimenzija kulture utiče na različite aspekte poslovanja preduzeća?

Odgovor na to pitanje dobiće se na osnovu istraživanja razlika između kultura po vrednostima četiri dimenzije (PDI – distanca moći ili distanciranost autoriteta, UAI – izbegavanje neizvesnosti, IDV – individualizam/kolektivizam i MAS – muško/ženske vrednosti), prikazane na sledećem grafikonu.



Grafikon 1: Komparativni prikaz vrednosti dimenzija kulture za evropske, azijske, SAD i arapske zemlje

Izvor: (*The Hofstede Centre 2014*)

3. UTICAJ KULTURNIH DIMENZIJA NA RAZLIČITE ASPEKTE POSLOVANJA PREDUZEĆA

Na osnovu sprovedenog istraživanja o razlikama između nacionalnih kultura po vrednostima datih dimenzija, prikazanim u ovom radu, može se napraviti sledeća analiza. Uočavamo da veća distanciranost autoriteta dovodi do centralizovanog odlučivanja u kompanijama, jake hijerarhijske strukture i značajnih razlika u ukazanom poštovanju prema nadređenima. U ovakvim kompanijama najčešće se poslovne odluke donose u vrhu upravljačke strukture, a odlučivanje se više zasniva na političkom, a manje na strateškom procesu.

U kompanijama koje pripadaju kulturi sa manjom distanciranošću autoriteta, više odluka se donosi kroz timski rad, a mišljenje zaposlenih vrednuje se skoro jednako kao i mišljenje menadžera. Stepem distanciranosti autoriteta, takođe, značajno utiče i na procese pregovaranja, što posebno

dobija na značaju u položaju pojedinih preduzeća prema državnoj upravi. U praksi, sistem finansijskog izveštavanja u kompanijama sa većim stepenom distanciranosti autoriteta najčešće će biti više orijentisan na potkrepljivanje odluka menadžmenta, što, neretko, može dovesti i do neoptimalnih rezultata.

Menadžeri u kulturama sa većom distanciranošću autoriteta manje vrednuju principe korporativne odgovornosti prema svim stakeholderima (uključujući tu i manjinske akcionare, ali i potrošače, zaposlene, itd.). Veća distanciranost autoriteta prouzrokuje manju averziju prema koncentraciji moći i negativno je korelirana sa pravima manjinskih akcionara, s obzirom da su agenti (država, finansijske institucije, ali i menadžment preduzeća, dobavljači, itd.) manje skloni gubljenju nezavisnosti i ulaženju u dugoročne odnose.

U kulturama sa većim stepenom individualizma više se poštuje ličnost pojedinca, njegov rad, ali i slobodno vreme i privatnost, kao i iznošenje stavova pojedinaca. U kolektivnim kulturama akcent se stavlja na harmoniju, veće poštovanje tradicije, kao i starijih i iskusnijih zaposlenih, veću saglasnost u donošenju odluka, što dovodi i do sporijeg uvođenja promena u organizacijama koje karakteriše ovakva kultura.

Odlučivanje u individualnim kulturama brže je i lakše, s obzirom da se ne osuđuje unilateralno donošenje odluka. Osnov motivacije zaposlenih i menadžera predstavljaju individualno nagrađivanje i napredovanje. Istovremeno, lična odgovornost pojedinca u ovakvim kulturama smatra se većom, a motivacija i inovativnost mogu proisticati i iz potrebe za sopstvenim dokazivanjem. U kolektivnim kulturama manja je verovatnoća efikasnog delovanja akcionarstva i korporativnog upravljanja, s obzirom da pojedinci imaju manju moć dovođenja u pitanje odluka menadžmenta i konfrontacije.

U individualističkim kulturama akcionari stavljaju sopstveni interes u prvi plan, a odgovarajućim ugovorima i bonusima motivišu menadžment da u cilju ispunjavanja sopstvenih interesa rade i na stvaranju vrednosti za akcionare. Nezadovoljavajuće kretanje cena akcija nateraće akcionare da se

okrenu drugim kompanijama ili smene rukovodstvo preduzeća, ponovo iz sopstvenih interesa. Ne čudi zbog toga, da je kultura sa najvišim stepenom individualizima od svih (SAD), istovremeno i najprepoznatljivija upravo po akcionarstvu i aktivnosti „malih“ akcionara, a da je samo akcionarstvo i izmišljeno u Velikoj Britaniji, koja se takođe, nalazi na vrhu lestvice individualističkih kultura.

Kulture sa više ženstvenih karakteristika više će obraćati pažnju na korporativnu odgovornost kompanije, njen odnos prema okruženju i etičke standarde poslovanja. Sa druge strane, muževnost kulture, odražena kroz dokazivanje uspešnosti i „heroizam“, navodi menadžere da se iznova dokazuju pred akcionarima, ostvarujući na taj način konstantan rast i dodavanje vrednosti za akcionare. Radni dan u muževnim kulturama traje duže, konflikti se manje izbegavaju, više se vrednuju produktivnost i konkurentnost, kao i materijalne vrednosti.

Regulatorni okvir u muževnim kulturama podržavaće takmičarstvo u finansijskom sistemu, što dovodi do većeg poštovanja akcionarskih prava. Pozitivan uticaj ženstvenih karakteristika na akcionarstvo odražava se ipak, kroz dugoročnije i bliže odnose sa akcionarima preduzeća.

Stepen izbegavanja neodređenosti u okviru preduzeća direktno se odražava na stepen formalizacije u preduzeću, ali i na važnost koja se pridaje i učestalost procesa planiranja, predviđanja i analiza. Kulture sa višim stepenom izbegavanja neodređenosti više su okrenute kratkoročnim planovima i rezultatima, za razliku od onih koje imaju manju averziju prema ovom faktoru. Razmena informacija više je karakteristična za kulture sa nižom tolerancijom neodređenosti, što daje osnov za bolje i dugoročnije odnose unutar preduzeća i između preduzeća i stejkholdera.

Zaposleni se ređe odlučuju na promenu poslodavca u kulturama sa niskim stepenom neodređenosti. Kako je sam princip akcionarstva više povezan sa rizikom od ostalih modela finansiranja, nije za očekivati da će akcionarstvo biti uspešnije u sredinama sa manjom sklonošću ka neizvesnosti.

U ovakvim sredinama akcionari zahtevaju veći prinos na uložena sredstva, ali su istovremeno i manje spremni da ulažu u vlasničke hartije. Sa druge

strane, veće izbegavanje neizvesnosti donosi i veće zahteve na strani redovnog i kvalitetnog izveštavanja o poslovnim rezultatima i planovima preduzeća, što predstavlja preduslov za dobro korporativno upravljanje i razvoj akcionarstva.

Iako je prilikom analize pojedinačnih dimenzija kulture izuzetno bitna njihova međuzavisnost, istraživanje u ovom radu pokazuje da će maksimizacija dodate vrednosti za akcionare (EVA) biti teža u kulturama koje imaju visok stepen distanciranosti autoriteta i izbegavanja neodređenosti, kao i nizak nivo individualizma i muških karakteristika. Pri tome, jači uticaj na akcionarski model upravljanja imaju dimenzije diferenciranosti autoriteta i individualizma, za razliku od dimenzija muškosti i izbegavanja neizvesnosti koje su nešto manje povezane sa performansama akcionarstva.

Iz navedene analize, može se zaključiti da svaka od datih dimenzija kulture ima izražen uticaj na performanse kompanije, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja strategije kompanije, koje su osnova za uspešno suočavanje i prevazilaženje posledica kriznih situacija. Proizilazi da se kompletna međuzavisnost leaderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko komponenta kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajnija osnova tog procesa.

ZAKLJUČAK

Proces globalizacije, u ambijentu stalnih inovacija, čini okruženje u kome organizacije posluju sve kompleksnijim, dinamičnijim i neizvesnijim uslovima. Savremena strateška opcija jeste upravljanje promenama (Radić i Ferizović 2008, 15). Strateški menadžment je orijentisan ka spoljašnjem okruženju i u skladu sa očekivanim promenama u tom okruženju kreira organizaciju. Sposobnost prilagođavanja na nove okolnosti je najvažnija i najcenjenija osobina bilo kog strateškog mišljenja i delovanja.

Donošenje svih važnih odluka nalazi se pod uticajem dominantnog sistema vrednosti, verovanja i osnovnih pretpostavki koje svesno ili nesvesno

utiču na izbore pojedinih alternativa. Mada je proces formulisanja strategije i kreativni čin koji zahteva veliku količinu invencije, on se u znatnoj meri bazira na vrednostima koje su duboko ukorenjene u svesti lidera usmeravajući njegov način razmišljanja i rasuđivanja, pa samim tim i utiču na formulisanje adekvatne strategije organizacije.

Menadžeri sagledavanjem uticaja faktora kulture na donošenje strateških odluka, dolaze do odgovora na pitanja koji je najbolji način:

- ✓ da efektivno komuniciraju sa potrošačima, dobavljačima, poslovnim asocijacijama i partnerima iz drugih zemalja,
- ✓ da uspešno pregovaraju, da razumeju nijanse druge strane u pregovaranju,
- ✓ da predviđaju trendove u socijalnom ponašanju, koji mogu da utiču na aktivnosti firme,
- ✓ da razumeju etičke standarde i koncepte društvene odgovornosti u različitim zemljama,
- ✓ da predvide kako će kulturne razlike uticati na ponašanje potrošača.

U ovom radu, istražena su pitanja kulturnih dimenzija, na osnovu kojih je utvrđeno da je kultura zajednička članovima određenog društva, da je usvojena procesom socijalizacije i da je njen uticaj veoma izražen. Značaj sagledavanja uticaja kulturnog miljea na strategiju poslovanja u internacionalnim vodama neophodan je i presudan faktor za uspešno poslovanje svake kompanije. Zanemarivanje tako važnog faktora, danas, definitivno dovodi do neuspelih poslovnih pregovora, što kasnije uslovljava i nepovoljne poslovne rezultate. Veliki broj kompanija u početku svog poslovanja je u okvirima svoje matične zemlje, sa odgovarajućim proizvodima i uslugama koji su pogodni za dato tržište.

Vremenom sa rastom, a kasnije i razvojem svoje kompanije, najpre u vidu uvoza i izvoza, kreće rasprostiranje poslovnih aktivnosti van matične zemlje, i tada je neophodno analizirati zahteve drugog tržišta i kulture istog. I pored ovog saznanja koje je prisutno na svetskom tržištu, mogu se naći nastupi kompanija koji nisu uzeli u obzir ovo saznanje. Različite kulture

uslovljavaju da se određene kulturne vrednosti i stavovi poštuju prilikom dizajniranja i reklamiranja proizvoda i usluga za inostrano tržište. Internacionalni menadžeri moraju da uče kako da vode ljude u svakoj zemlji u kojoj posluju.

Savremeni menadžeri uvek trebaju imati u vidu, da je način na koji se ponašaju zaposleni i menadžeri u kompaniji određen u velikoj meri podsvesnim pretpostavkama, vrednostima i normama kulturnog miljea, koje su oni uneli u dati poslovni sistem. Kompanije i druge vrste organizacija u svakoj nacionalnoj zajednici organizovane su i funkcionišu po pravilima koji su duboko ukorenjeni u kulturni milje te zajednice. Ljudi u kompanijama ne mogu drugačije da se ponašaju, nego onako kako im to pretpostavke, vrednosti i norme njihove kulture govore.

Iz toga se može zaključiti, da kulturna determinanta menadžmenta podrazumeva da se organizacija i upravljanje u kompanijama u jednoj nacionalnoj zajednici potčinjava dejstvu pretpostavki i verovanja nacionalne kulture u toj zajednici, i samo one kompanije, tj. oni menadžeri koji budu razumeli i poštovali kulturnu različitost, prave prvi korak uspešnog poslovanja.

LITERATURA

1. Hofstede G., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage Publications, 1998.
2. Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.
3. Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, 2004.
4. Holt D., *International management*, Dryden Press, UK, 2002.
5. Lowe S., *The Cultural Shadows of Cross Cultural Research: Images of Culture*, *Culture and Organization*, Vol. 8, No. 1, 2002.

6. Radić R., Ferizović M., *Strateški menadžment*, UPS, Banjaluka, 2008.
7. Trompenaars F., *Business Across Cultures*, Capstone, 2004.
8. Zečević M., *Internacionalni menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd, 2004.
9. Cranfield Study, Cranfield School of Management. Last modified March 2014, <http://www.som.cranfield.ac.uk/>
10. The Hofstede Centre. Last modified March 2014, <http://geert-hofstede.com/>

Simonida Vilić, PhD

DEFINING THE STRATEGY IN REGARDS TO CULTURAL MILIEU

Summary: *Under conditions of globalization, when companies develop a modern organizational structure based on strategies of cooperation among companies from different parts of the world, the knowledge and understanding of a cultural milieu and its impact on market demand is vital. Strategic management now projects a long-term strategy based on a cultural milieu. Specific variables of a cultural milieu, such as shared beliefs, values and attitudes, determine basic attitudes towards the phenomena of time and materialism, as well as attitudes with respect to individualism, work experience and thus significantly influence the strategic decision-making and management.*

Key words: *cultural milieu, the cultural dimensions, strategy.*

Jel classification: *M1, M14, Z1*