

**Katarina ZAKIĆ<sup>1</sup>**

UDK:339.92(497.11:510)  
Biblid: 0025-8555, 67(2015)  
Vol. LXVII, br. 2–3, str. 217–238  
Izvorni naučni rad  
jun 2015.  
DOI: 10.2298/MEDJP1503217Z

## **MOGU LI SRPSKI I KINESKI MENADŽERI USPEŠNO DA SARADUJU: KRITIČKI OSVRT**

### APSTRAKT

Rad analizira u kojoj meri se razlikuju pristupi samom poslovanju i specifičnosti rada kineskih i srpskih privrednika, sa težištem na strukturnim karakteristikama sistema upravljanja i posebnim osvrtom na vlasničku strukturu kompanija. Cilj rada je da ukaže na razlike u poslovnoj praksi dveju zemalja i doprinese otklanjanju eventualnih poteškoća, imajući u vidu najavu Vlade Republike Srbije da će narednih godina Kina imati velikog udela u transformaciji naše privrede, kao i zaključke Samita premijera Kine i premijera zemalja Istočne i Centralne Evrope održanog decembra 2014. u Beogradu. Srpski i kineski privrednici saraduju već godinama unazad, pa su već uočene pojedine poteškoće u saradnji i realizaciji poslovnih projekata. Autorka analizu usredsređuje na faznu dinamiku procesa menadžmenta i uzima u obzir praksu poslovanja koja je pod direktnim uticajem kulturnih vrednosti, a zbog toga primenjuje Hofstedeov model kulturnih dimenzija. Autorka zaključuje da dok sama menadžerska praksa u Srbiji i Kini ima puno sličnosti, razlike se pojavljuju kod poslovne prakse usled snažnog uticaja nacionalnih kultura.

*Ključne reči:* Srbija, Kina, menadžment praksa, poslovna kultura, saradnja.

**M**oderna Kina sa ekonomskim uspesima, napretkom u oblasti inovacija, tehnologije i obrazovanja predstavlja predmet velikog interesovanja svuda u svetu, pa ne čudi što i u Srbiji vlada veliko interesovanje za ovu dalekoistočnu državu. Povećano investiranje i interesovanje Kine za teritoriju Balkana i, uže posmatrano region bivše Jugoslavije, uticali su da se sve više priča o

---

<sup>1</sup> Autorka je docentkinja na Fakultetu za poslovne studije i direktorka Kineskog centra na Univerzitetu Džon Nezbit, Beograd. E-mail: kzakic@megatrend.edu.rs.

Stavovi izneti u ovom radu odražavaju lično mišljenje autora članka, a ne institucije u kojoj je zaposlena.

Kini i razmatraju oblici unapređenja saradnje sa Kinom, te je usled toga neophodno da se više analiziraju kinesko društvo, privreda i spoljna politika. Srbija trenutno ima veliki spoljnotrgovinski deficit sa Kinom, što je očekivano s obzirom na to da je naša zemlja mala i nema dovoljno proizvodnih mogućnosti da ponudi količinu određenih proizvoda za kinesko tržište. S druge strane, Kina ima velike potencijale i mogućnosti, te njoj nije teško da na ovom tržištu plasira svoje proizvode i da plasira deo slobodnog novčanog kapitala u infrastrukturne projekte u Srbiji.<sup>2</sup>

No, nije samo Srbija interesantna Kini, već i prostor Centralne i Istočne Evrope, o čemu svedoče do sada održana tri samita premijera Kine i ovih evropskih zemalja. Prethodni samit je održan novembra 2014. godine u Beogradu i doveo je do još većeg pomaka u odnosima Srbije i Kine, pre svega na političkom nivou. Takođe, sporazumi sklopljeni u oblasti ekonomske saradnje su od strateškog značaja za našu zemlju, te je u očekivanju njihove realizacije neophodno skrenuti pažnju i na ono što nas očekuje u praktičnom sprovođenju ovih projekata, a to je saradnja menadžera dveju zemalja. Razloga za odabir upravo ove teme dakle ima dosta, ali se kao ključna nameću naredna tri:

- postoji saglasnost vlada obeju zemalja da se odnosi na političkom i ekonomskom planu podignu na najviši mogući nivo;
- vlada sve veće interesovanje privrednika iz Srbije i Kine da međusobno sarađuju;
- kao učesnik u procesima pregovaranja i traženja poslovnih partnera koji bi mogli međusobno da sarađuju suočavam se svakodnevno sa problemima koje nije lako rešiti, a koji potiču upravo iz različitog sistema poslovanja.<sup>3</sup>

Cilj ovog članka je da pojasni sistem poslovanja u Kini i Srbiji, kako bi se što bolje uspostavila uspešna saradnja i to: a) kako sa poslovnim ljudima iz Kine koji dolaze u Srbiju da posluju; b) tako i da se našim sugrađanima koji žele da posluju u Kini pruži mogućnost da se što bolje adaptiraju na tamošnje okolnosti poslovanja, koje su drastično drugačije od naših.

---

<sup>2</sup> Više o tome videti u: Blagoje S. Babić, Katarina Zakić i Ana Jurčić, „Uloga interkulturnog menadžmenta u strategiji razvoja ekonomskih odnosa Srbije sa Azijom”, *Zbornik radova*, „Šesti međunarodni naučni skup Megatrend univerziteta - Razvojne strategije preduzeća i privrede”, Megatrend univerzitet, Beograd, 28. novembar 2008.

<sup>3</sup> Deo problematike u ovom radu je prezentovan 27. aprila 2015. godine na okruglom stolu „Odnosi između Kine i zemalja Centralne i Istočne Evrope” u organizaciji Instituta za međunarodnu politiku i privredu iz Beograda, gde se jasno videla zainteresovanost kolega iz Kine i Srbije da se o svim aspektima naše međusobne saradnje diskutuje.

## MENADŽMENT PRAKSA U KINI I SRBIJI

Objašnjenje sistema upravljanja biće dato na osnovu definicije menadžmenta koja je u praksi najčešće u upotrebi, a to je da je menadžment proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Pojedini autori umesto motivacije stavljaju liderstvo, ali pošto je ono u kontekstu menadžmenta uži pojam nego motivacija, uzeće se u obzir motivacija kao treća faza procesa. To naravno ne znači da jedan deo objašnjenja upravljanja neće biti posvećen liderstvu, jer je o tome potrebno dosta znati kada se posluje sa Kinezima, ali je pretpostavka da je motivacija sredstvo kojim se mogu postići i pojedini zadaci iz delokruga vođenja. Takođe, faze procesa menadžmenta će se posmatrati kroz različite oblike vlasništva tj. da li je kompanija u državnom, privatnom (domaćem) ili inostranom vlasništvu. Navedena metodologija primenjivaće se naročito u delu vezanom za planiranje i motivisanje, jer tu najviše dolazi do izražaja. Drugi razlog je praktične prirode, budući da se i u Srbiji menadžment praksa najviše razlikuje na osnovu toga u čijem je vlasništvu kompanija i koji je oblik svojine, nego po osnovu delatnosti kojom se kompanija bavi.

### *Kina*

#### A) Planiranje

Planiranje je prva faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu ciljevi organizacije i načini za njihovo ispunjenje. Za dobro planiranje neophodno je imati dobre i tačne podatke, do kojih je moguće doći na nivou kompanije (interni podaci), ali i iz okruženja (eksterni podaci). Prilikom procesa planiranja razmatraju se različite alternative koje menadžerima stoje na raspolaganju da bi se ispunili ciljevi kompanije, a pretpostavka je da će se menadžeri odlučiti za najbolju opciju. Veliki broj faktora utiče na to za koju opciju će se odlučiti menadžer, a postupak planiranja najčešće nije ni jednostavan ni kratkoročan. Uobičajeno, planiranje se deli na strateško i operativno planiranje. Strateško planiranje je ono kojim se definišu osnovni ciljevi jedne kompanije, njena vizija i misija, a odnosi se na duži vremenski period. Za strateško planiranje zadužen je top menadžment kompanije i od njega prvenstveno zavisi uspeh jedne kompanije. Za razliku od njega, operativno planiranje je po prirodi kratkoročno (do godinu dana) i ono u stvari služi da se na određenom vremenskom nivou ostvare već unapred definisani strateški ciljevi. Operativne planove sprovede menadžeri srednjeg nivoa, a po potrebi i najniži nivoi menadžmenta.

Kod kineskih državnih preduzeća planiranje se odvija pod kontrolom Vlade NR Kine i pod okriljem petogodišnjih razvojnih nacionalnih planova, tako da će od nacionalne razvojne strategije zavisiti i ciljevi i sistem planiranja u državnim

preduzećima. Time su ciljevi unapred određeni, a oni se potom implementiraju u kompanijama na strateškom i operativnom nivou. Odluke vrlo često donosi pojedinac (predsednik ili direktor kompanije) i one se hijerarhijski prenose na donje nivoe kompanije. Odluke se pritom sporo donose i primenjuju, te je proces planiranja dugotrajan, a samim tim i ostale faze procesa menadžmenta duže čekaju sa otpočinjanjem realizacije.

Kineske privatne (uglavnom porodične) kompanije proces planiranja zasnivaju prema veličini preduzeća. Male kompanije najviše insistiraju na marketingu i prodaji i ne planiraju na duži vremenski period. U stanju su da se za vrlo kratko vreme, u skladu sa potrebama koje postoje na tržištu, preorijentišu iz jednog sistema u drugi i da čak otpočnu, recimo, potpuno nov sistem proizvodnje, tako da kod njih sve zavisi od poslovnih okolnosti u okruženju. Kratkoročno planiranje je dominantno kod ovakvog oblika kompanija. Kompanije sa većim kapitalom planiraju na duže staze, uvode operativni menadžment i sistem kontrole, uspešno se suprotstavljaju domaćim i inostranim konkurentima, pa su prinuđene da planiraju na duže staze, prate dešavanja na svetskom i domaćem tržištu, te u skladu sa tim planiraju i sistem poslovanja.

Inostrane (uglavnom multinacionalne) kompanije imaju razrađen sistem planiranja, pre svega na nivou centrale kompanije, a nakon toga se donose odluke za ostale ćerke kompanije (divizije) širom sveta. U tom slučaju, glavne odluke u vezi sa planiranjem već su donete van Kine ili u konsultaciji sa kineskim ogrankom, a nakon toga se strateške odluke pretvaraju u operativne planove.

Prvi strani ulagači u reformisanu Kinu, nakon uvođenja politike „otvorenih vrata”, pogrešno su mislili da je Kina obećana zemlja koja željno čeka strane ulagače i da će se posao odvijati na veoma lak način. Međutim, iskustvo ih je naučilo da se moraju ozbiljno konsultovati sa svojim kineskim menadžerima i radnicima šta da rade u narednom vremenskom periodu, jer su njihove procene često bile loše. Kulturne specifičnosti i mišljenja potrošača bila su potpuno drugačija u odnosu na ono što su oni smatrali da je faktičko stanje, te su usled toga mnoge inostrane, pa čak i velike multinacionalne kompanije, ili potpuno odustale od ovog tržišta ili su mu se vratile nakon proteka određenog vremena.

## B) Organizovanje

Organizovanje je druga faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu zadaci kompanije u budućem vremenskom periodu, određuju ljudi i raspoređuju resursi kako bi se zadaci izvršili, a planovi ostvarili. Takođe, pravi se odgovarajuća organizaciona struktura, u kojoj će se znati ko je za šta odgovoran i koja je uloga zaposlenog u organizaciji.

U kineskim državnim kompanijama organizovanje raspoloživih resursa zavisi pre svega od odluka vlade, tj. od sistema planiranja, tako da je i sam proces organizovanja resursa u velikoj meri formalizovan i najčešće preovlađuje striktna birokratska organizaciona struktura. Kao i u celoj Aziji, u Kini postoji visok stepen identifikacije sa kompanijom, ali bez kompeticije među zaposlenima. Radnici se u državnim kompanijama regrutuju i zapošljavaju administrativnim putem, a očekuje se da dugo rade za kompaniju i da pri tome sporo napreduju. Bitno je i koje su škole ili univerzitete završili, ali je pored toga važan i njihov doprinos i angažovanje - bilo za lokalnu zajednicu, bilo za državu kao celinu.

Porodične kompanije su brže i efikasnije u organizovanju poslova, nego što je slučaj sa državnim kompanijama. Kod njih nije bitna u tolikoj meri ideološka podobnost kandidata za rad na određenoj funkciji, nego ko je taj pojedinac sam za sebe. Uobičajeno je da se u manjim porodičnim privatnim kompanijama prvo zapošljavaju članovi porodice, nakon toga prijatelji i poznanici po preporuci i tek nakon toga ljudi sa kojima se ne poznaju. Sistem preporuka i veza sa sistemom međusobnih obligacija (kin. *guanxi*) ima presudnu ulogu prilikom angažovanja kadrova za rad u kompaniji.<sup>4</sup> U ovakvim kompanijama nema tipične organizacione strukture, već je obično glava porodice ili najstariji sin na čelu kompanije, on sve raspoređuje i donosi odluke, a ostali članovi kolektiva izvršavaju dobijene zadatke. Reč je o vrlo fleksibilnoj organizacionoj strukturi, gde nisu uvek jasno podeljeni zadaci i često se dešava da jedni drugima pripomažu.

Kod većih privatnih kineskih kompanija mnogo bolje se definiše i organizaciona struktura i sistem poslovanja, i sve veći broj ovakvih kineskih kompanija stavlja na svoje sajtove sopstvenu organizacionu strukturu, što strancima itekako olakšava poslovanje sa njima jer se tu jasno vidi ko je zadužen za koje odluke i sa kime se pregovara. No bez obzira na to, i u ovim kompanijama *guanxi* ima svoju vrednost i onaj zaposleni kojim ima dobar *guanxi* se itekako vrednuje. Ovde se takođe pravi razlika u tome ko je odgovoran za strateške, a ko za operativne i dnevne planove, pa se u skladu sa tim organizuju i resursi.

Inostrane kompanije ustaljenu dinamiku organizovanja ljudi i sredstava u centrali samo donekle modifikuju shodno uslovima poslovanja u Kini. Možemo reći da su njihove organizacione strukture znatno decentralizovanije, imaju veće učešće zaposlenih u davanju predloga i sugestija, ali je neophodna pomoć kineskih menadžera na svim nivoima poslovanja jer bolje poznaju lokalno tržište. Organizaciona struktura uglavnom se određuje u sedištu kompanije, sa malim izmenama na terenu.

---

<sup>4</sup> Ming-Jer Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 2001, p. 46.

### C) Motivacija

Motivisanje je faza u kojoj se povezuju materijalni, sociološki i psihološki motivi i potrebe zaposlenih sa motivima organizacije. Ona može biti materijalna (plata, bonusi, seminari, školovanje) ili moralna (nagrada, pohvala). Takođe, pravimo razliku između unutrašnje (ona koja dolazi od samog pojedinca) i spoljašnje motivacije (ona koju pojedinac dobija spolja, tj. nije je on sam osmislio).

Državne kineske kompanije imaju specifičan sistem motivacije tj. nagrađivanja i upravljanja ljudskim resursima. Te karakteristike su svakako nešto drugačije nego kod zapadnjačkih državnih kompanija, te one kao osnovu za sistem nagrađivanja uzimaju u obzir „moralne aspekte” zaposlenih, poput političkog ponašanja, timskog duha i zalaganja za kinesku državu i imovinu. U velikim kineskim kompanijama uobičajeno je da zaposleni samostalno pišu izveštaj o sopstvenom radu, koji nakon toga pregledaju njihovi pretpostavljeni i relativno malo ga modifikuju, a nakon toga se izveštaj stavlja u njihov radni dosije. Ovo je, moglo bi se reći, demokratskiji način ocenjivanja zaposlenih, jer se u obzir prvenstveno uzima mišljenje samog zaposlenog o svom radu. Samo mali broj velikih državnih kompanija u Kini preuzima poslovnu praksu nagrađivanja i upravljanja ljudskim resursima koja je zasnovana na zapadnom sistemu poslovanja.

Privatne kineske kompanije imaju tu slobodu, u odnosu na multinacionalne i državne kompanije, da same osmisle sistem nagrađivanja. Ovde nema samoocenjivanja rada, niti se podređeni pitaju za mišljenje o njihovom nadređenom. Vlasnik kompanije samostalno donosi odluke o tome da li neko treba da napreduje, odnosno da li je potrebno povećati mu platu ili dati bonus. Izuzetak od tog pravila su velike kineske privatne kompanije, koje su takođe spremne da odvoje vreme za ocenjivanje zaposlenih. No, tu je praksa nešto drugačija od državnih kompanija jer većinu izveštaja o radu piše nadređeni menadžer, mali deo sami zaposleni, a kada je potrebno uzima se i mišljenje kupaca i klijenata sa kojima zaposleni sarađuje. U obzir se, pored rezultata rada, uzima i mesto koje zaposleni zauzima u hijerarhiji kompanije, kao i to koliko godina zaposleni ima i koliko godina radi u kompaniji. Timski duh je takođe važna odlika ovakvih preduzeća, a poštovanje socijalnih (porodičnih) načela je obavezno. Osim toga, *guanxi* je jedno od merila uspešnosti zaposlenih, pa onaj koji ima više uspešnih poslovnih veza ima i veće šanse za bolju poziciju u kompaniji i višu platu.

Tradicionalno posmatrano, u zapadnjačkim kompanijama sistem nagrađivanja (motivisanja) zaposlenih zasniva se, pre svega, na prethodnim i sadašnjim

rezultatima rada. U prošlosti su se rezultati rada zaposlenih uzimali prvenstveno kao osnova za određivanje bonusa ili povećanje plata. Danas se i neke druge stvari uzimaju u obzir da bi se odredila nečija dostignuća, poput onih koje se odnose na to koliko je u zaposlenog uloženo (treninzi, obuke, seminari ili stručna usavršavanja), a koliko se to do sada isplatilo kompaniji ili u kojoj meri će joj se isplatiti u budućnosti. U većini zapadnih multinacionalnih kompanija, zaposlene ocenjuje i vrednuje njihov direktno nadređeni. Većina zaposlenih u zapadnjačkim kompanijama očekuje da se njihov rad i usavršavanje vrednuju kroz plate i bonuse kao osnovnim sredstvima motivacije. Plata se uglavnom određuje na individualnom nivou, a bonusi se mogu određivati kako na individualnom, tako i na nivou grupe, dela organizacije ili čitave organizacije. Dakle, materijalni faktori prevladavaju u zapadnom sistemu motivacije zaposlenih i oni su osnovna karakteristika na osnovu koje se određuje koliko je neko uspešan u svom poslu.

#### D) Kontrola

Kontrola je poslednja faza procesa menadžmenta u kojoj se posmatra da li je ostvareno sve ono što je planirano i, ukoliko nije, preduzimaju se korektivne mere. Postoje različiti oblici kontrole: unutrašnja i spoljašnja, sistem kontrole kvaliteta, finansijska kontrola, itd.

U državnim kompanijama uobičajen je sistem kontrole koju sprovodi direktno nadređeni rukovodilac, a cilj je da se ispune kvote koje su zacrtane planom. U Kini rukovodioci imaju veliku moć i kontrolu nad zaposlenima, koju pažljivo koriste kako ne bi dolazilo do sukoba među zaposlenima. U tom smislu posebno je potrebno obratiti pažnju prilikom procesa kontrole na očuvanju nečijeg lica (*mianzi*), pod kojim se podrazumeva da se nekome ne ukalja čast tj. obraz. Može se desiti da se, u konfliktnim situacijama ukoliko one nastanu, pređe „korektan” stepen kritikovanja nekoga, što indirektno dovodi do toga da ne samo onaj koji se kritikuje već i onaj koji kritikuje gube „lice” (čast), te je neophodno biti veoma pažljiv prilikom sprovođenja kontrole.<sup>5</sup> U velikim kineskim sistemima postoje uglavnom dobro osmišljeni sistemi kontrole procesa rada, posebno u oblastima koja zahtevaju dosta istraživanja i razvoja.

U porodičnim kompanijama postoji znatno limitiranija upotreba sofisticiranih sistema kontrole. Za ove kompanije je preskupo da uvede standarde poput ISO standarda kontrole kvaliteta, jer bi onda njihovi proizvodi bili mnogo skuplji, a

---

<sup>5</sup> Ovo se pogotovo odnosi na inostrane menadžere koji rade u Kini ili sa Kinezima, koji ne razumeju da direktna kritika sa povišenim tonalitetom ophođenja, nikako neće biti dobro prihvaćena od strane Kineza i neće dati dobre rezultate. Konstruktivna sugestija kako nešto drugačije obaviti, imaće mnogo bolje rezultate.

samim tim i manje konkurentni. Međutim, i ovakvim kompanijama polako se menja praksa, jer stranci koji dolaze na teritoriju Kine da bi kupili proizvode i izvezli ih na teritoriju svoje i drugih zemalja, sve češće traže potrebne sertifikate za sistem kontrole kvaliteta proizvoda, pa se sve više proizvođača odlučuje da primenjuje američke ili ISO standarde.

U multinacionalnim kompanijama skoro uvek se primenjuje sistem kontrole koji je opštevažeci za celu kompaniju. Ujedno, možemo reći da su ove kompanije najviše pomogle da se u Kini shvati važnost sistema kontrole, a u tom smislu posebno treba istaći ulogu japanskih kompanija, koje su u svetu uopšte poznate po odličnim sistemima kontrole kvaliteta.<sup>6</sup>

### *Srbija*

Pretpostavke koje su usvojene za posmatranje menadžment prakse u Kini biće zadržane i za Srbiju, s tim da će na kraju ovog dela biti dat uporedni pregled poslovne prakse u obe zemlje.

#### A) Planiranje

Proces planiranja u našim državnim preduzećima takođe je, kao i u Kini, pod uticajem ciljeva i planova vlade, ali se mora skrenuti pažnja da se sam proces planiranja tokom poslednjih decenija promenio. U razdoblju posle Drugog svetskog rata i tokom izgradnje nove jugoslovenske države, prvo je uspostavljen centralno-planski sistem do 1948. godine da bi se nakon toga prešlo na sistem samoupravnog socijalizma kao oblika ekonomskog uređenja društva.<sup>7</sup> Tokom narednih godina, jasno se znalo šta su dugoročni planovi tadašnje vlade i kako se oni kroz društvena preduzeća sprovode na nivou kompanija.

Danas je situacija drugačija, jer se nakon perioda sankcija, inflacije, bombardovanja, promene režima i privatizacije korenito promenila vlasnička struktura preduzeća na srpskom tržištu. Nekadašnje društvene kompanije sada dobijaju naziv državna ili javna preduzeća, no i dalje je uticaj države ostao nepromenjen. Ono što se promenilo, pogotovo od početka svetske ekonomske

---

<sup>6</sup> Katarina Zakić, „Japanski menadžment: sinteza domaćeg nasleđa i stranih iskustava”, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 2, 2008, str. 91-110. U ovom članku se jasno vidi koliko su tehnike poput *just-in-time* sistema, *ringi*-ja, TQM, kružoka kvaliteta doprinele ne samo japanskim nego i ostalim kompanijama da unaprede sistem poslovanja i isporuke kvalitetnih proizvoda, što je povratno uticalo na potrošače širom sveta da dodatnu pažnju prilikom kupovine proizvoda obrate i na njihov kvalitet.

<sup>7</sup> Dragana Gnjatović, *Ekonomija Srbije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 149-167.



krize 2008-2009. godine, jeste da se smanjio period definisanja ciljeva. Nekadašnje dugoročne, zamenili su u najboljem slučaju srednjoročni, a u najvećem broju slučajeva kratkoročni planovi. Kriza koja je pogodila Srbiju uticala je na to da se ne može sa velikom preciznošću planirati unapred, već da se mora skratiti period planiranja. Dakle, objektivni razlozi onemogućavaju projekcije za duži period. Bez obzira na to, ciljevi državnih preduzeća se realizuju u skladu sa ciljevima vlade, a operativno se ostvaruju na srednjem i nižem nivou menadžmenta. Samim tim, planiranje je centralizovano a filijale ovih kompanija i predstavništva na lokalnom nivou ostvaruju zacrtane odluke.

Privatne kompanije u domaćem vlasništvu veoma su zastupljene na srpskom tržištu. Sastav je dosta šarenolik, pri čemu se tokom poslednjih godina može pratiti ukрупnjavanje domaćeg kapitala, ali i njegova prodaja strancima. Stoga se unekoliko razlikuje praksa planiranja kod domaćih privatnih kompanija. Kompanije male i srednje veličine situacija na tržištu uglavnom primorava da planiraju kratkoročno, jer je u uslovima duboke recesione krize teško održati kompaniju na pozitivnoj strani bilansa uspeha. Stoga je njihov glavni cilj opstanak, sa tendencijom da se duže isplaniraju stvari kada se ekonomska situacija popravi.

Inostrane kompanije koje posluju na teritoriji Srbije uglavnom dolaze iz evropskog okruženja, poput Nemačke, Italije, Austrije i Grčke i one već sa sobom donose procedure poslovanja. Manje-više se prate odrednice rada matične kompanije, a njihove odluke sprovode se na lokalnom nivou. S obzirom na to da su to kompanije iz zemalja koje su već radile na teritoriji Srbije, za njih nema nekih većih specifičnosti rada na našem tržištu i sistema poslovanja kod nas.<sup>8</sup> Usled toga je planiranje na nivou Srbije usklađeno sa strateškim planovima centrale, a izmene su moguće ukoliko eventualno postoji potreba da se usklade sa domaćim zakonima.<sup>9</sup>

## B) Organizovanje

U domaćim državnim kompanijama uglavnom imamo pojavu centralizovanih i birokratizovanih organizacionih struktura, gde mali broj ljudi donosi odluke i

---

<sup>8</sup> S obzirom na to da su se proteklih deset godina povećala ulaganja u Srbiju specijalno iz Koreje (centralna Srbija) i Japana (severna Srbija), ovi zaključci se mogu samo delimično odnositi na njih, jer su njihove poslovne kulture znatno drugačije od naših a njihovo iskustvo rada u Srbiji je novijeg datuma u odnosu na evropske kompanije.

<sup>9</sup> Domaći menadžeri zaposleni u inostranim kompanijama kao najčešći problem navode nerealna očekivanja centrale u pogledu rezultata rada. Smatraju da često ne uzimaju u obzir lošu platežnu moć ovog tržišta, kao i da se precenjuju njihove sposobnosti uticaja na klijente.

one se teško menjaju. Odluke se sa vrha kompanije prenose na niže nivoe. Pošto su to uglavnom kompanije koje već duži niz godina (decenija) postoje, tradicionalni elementi organizacionog ponašanja, a pre svega organizacione kulture, teško se menjaju i postoji otpor ka promenama.

Što se tiče privatnih srpskih kompanija, procentualno gledano, mali broj njih je uspeo da razvije prepoznatljivost i na domaćem i na inostranom tržištu, ali zato veoma doprinose stvaranju našeg BDP-a. Što se tiče velikih domaćih privatnih sistema, proces menadžmenta u velikoj meri prati onaj svetski trend gde su uglavnom sve faze menadžmenta razvijene, s tim da, nažalost, i one pate od formalizovanja organizacione strukture i jednog čoveka koji je na čelu kompanije.

Poput parnjaka u Kini, manje, uglavnom porodične kompanije u Srbiji imaju poteškoća da se izbore sa domaćom i sa jeftinom inostranom konkurencijom, pa je njihov cilj uglavnom godišnje ostvarivanje pozitivnih ili rezultata blizu nule. Njih odlikuje mnogo fleksibilnija organizaciona struktura, ali u okviru koje je definitivno vlasnik taj koji donosi najvažnije odluke. Fleksibilnost organizacione strukture ogleda se u tome da veći broj ljudi, usled manjka zaposlenih, obavlja više poslova i funkcija, pa i sama organizaciona struktura i sistem poslovanja moraju da se prilagode tome.

Inostrane kompanije u Srbiji sistem organizovanja ljudi i sredstava u centrali samo donekle prilagođavaju uslovima poslovanja na našem tržištu. Možemo reći da su njihove organizacione strukture znatno decentralizovanije, imaju veće učešće zaposlenih u davanju predloga i sugestija, nego što je to slučaj u domaćim kompanijama. Organizaciona struktura se uglavnom određuje u centrali kompanije.

### C) Motivacija

Sistem motivacije i nagrađivanja u državnim kompanijama uglavnom je materijalnog a manje moralnog oblika, s tim da i kod nas strukture vlasti imaju uticaja na odabir direktora kompanija kao i u Kini. Bez obzira na to što su plate u privatnom sektoru veće nego u državnom, još uvek se dosta radno sposobnog stanovništva trudi da se zaposli u državnim kompanijama, jer je sigurnost radnih mesta i redovnost plata veća nego u privatnom sektoru. Egzistencijalne i sigurnosne potrebe imaju znatno veći primat nego, recimo, potrebe za napredovanjem ili usavršavanjem u poslu.

Privatne kompanije najviše primenjuju materijalnu motivaciju, a glavni element motivacije je novac. Mora se međutim dodati, da je kod većih privatnih kompanija pored plata i bonusa, uključen veoma raznovrstan oblik materijalnih dodataka poput korišćenja službenih automobila, plaćenih računa za mobilni telefon, a za one koji su najbolji spremni su da odvoje novac i za njihovo stručno usavršavanje.

Inostrane kompanije imaju, generalno gledano, najprecizniji oblik nagrađivanja i motivacije zaposlenih jer većina njih, kao i u Kini, primenjuje ocenjivanje zaposlenih od strane njihovih nadređenih. Ukoliko su njihovi zaposleni prema njihovim standardima, ostvarili zacrtane kriterijume, imaće pre svega mogućnost da dobiju bonus (mesečni ili godišnji, što zavisi od politike kompanije, ali i od pozicije koju neko zauzima), ali i da traže povećanje plate.

#### D) Kontrola

Sistem kontrole u Srbiji je više nego u Kini direktnog oblika, a sve je više državnih kompanija koje imaju sertifikate o kontroli kvaliteta. Sve više se uviđa značaj uspostavljanja odgovarajućih kriterijuma kontrole poslovanja i to je veoma pozitivan proces u samom sistemu poslovanja državnih kompanija.

Kod manjih i srednjih privatnih kompanija većina nema potrebne standarde sistema kvaliteta, jer je za njih ostvarivanje prava na licencu i njeno održavanje, veoma skupo. Više se oslanjaju na to da se samostalno potrude da je proizvod ili usluga koju pružaju dobra, pa da se kroz preporuku lojalnih potrošača reklamiraju kod novih potrošača. Veće privatne kompanije su shvatile neophodnost standardnog sistema kontrole i izvršavanja zadataka, tako da su one većinom uvele standarde sistema kontrole kvaliteta ili isporuke usluga.

Inostrane kompanije takođe koriste sistem kontrole koji je direktan, uz korišćenje standarda kontrole kvaliteta. One su najviše odmakle u tome, jer je već na nivou njihovih centrala postojala praksa koja se primenjivala, pa je sistem samo prenet na domaće tržište, tj. njihove filijale u Srbiji.

Prema tome, u sistemu menadžmenta i poslovanja situacija je u Srbiji i Kini veoma slična. Mnogo se više razlikuju u svakodnevnom sistemu poslovanja koji se oblikovao kroz kulturu, tradiciju, istoriju i nacionalne strategije razvoja, ali će o tome biti naknadno više reči. Zaključak ovog dela bi dakle morao biti da što se sistema menadžmenta i poslovanja tiče, tačke razmimoilaženja između Srbije i Kine ne bi trebalo da postoje, štaviše, dosta je onih koje ih spajaju. Tabela 1. pokazuje skraćeni presek menadžment prakse Srbije i Kine, praćene kroz faze procesa menadžmenta i oblike svojine.

*Tabela 1: Faze procesa menadžmenta u Kini i Srbiji  
 praćene kroz oblike vlasništva*

<b>FAZE PROCESA MENADŽMENTA</b>	<b>KINA</b>	<b>SRBIJA</b>
<b>PLANIRANJE</b>	<p><b>Državne kompanije</b> – dugoročno</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – kratkoročno</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – dugoročno</p>	<p><b>Državne kompanije</b> – kratkoročno (retko dugoročno)</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – kratkoročno</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – dugoročno</p>
<b>ORGANIZOVANJE</b>	<p><b>Državne kompanije</b> – centralizovano odlučivanje, hijerarhija i autoritet</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – centralizovano odlučivanje, hijerarhija i autoritet</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – decentralizovano, hijerarhija, participacija zaposlenih</p>	<p><b>Državne kompanije</b> – centralizovano odlučivanje, hijerarhija i autoritet</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – centralizovano odlučivanje, hijerarhija i autoritet</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – decentralizovano, hijerarhija, participacija zaposlenih</p>
<b>MOTIVISANJE</b>	<p><b>Državne kompanije</b> – materijalno i moralno (oba podjednako važna)</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – materijalno</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – materijalno</p>	<p><b>Državne kompanije</b> – materijalno</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – materijalno</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – materijalno</p>
<b>KONTROLA</b>	<p><b>Državne kompanije</b> – direktna, ponegde postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – direktna, ponegde postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – direktna, postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p>	<p><b>Državne kompanije</b> – direktna, ponegde postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p><b>Privatne kompanije</b> – direktna, ponegde postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p> <p><b>Inostrane kompanije</b> – direktna, postoje uvedeni sistemi kontrole kvaliteta</p>

## POSLOVNA PRAKSA OBLIKOVANA ELEMENTIMA KULTURE U KINI I SRBIJI

Postoji više aktuelnih istraživanja na temu uticaja nacionalne kulture na oblikovanje poslovne kulture, sistema pregovaranja i poslovanja, a najčešće se koriste Hert Hofstedeov model kulturnih dimenzija (*Geert Hofstede*), model nacionalnih kulturnih razlika Fonsa Trompenarsa i Hampden-Tarnera (*Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner*), Švarcov model kulturno vrednosne orijentacije (*Shalom Schwartz*) ili najnoviji model i istraživanje u okviru GLOBE projekta. Svaki od navedenih modela ima svoje prednosti i nedostatke. Hofstedeov je najpraktičniji, lak za razumevanje i primenu u praksi; Fons Trompenarov i Hampden-Turnerov model koristi znatno veći broj dimenzija i njihovi rezultati su za nijansu bliži realnoj situaciji na terenu nego Hofstedovi; Švarcov model ima vrednosne orijentire jednog društva u centru posmatranja, te se usled toga manje može dovesti u vezu sa praktičnim poslovanjem; GLOBE projekat možda ima i najbolju metodologiju i najveći uzorak, ali je uzeto u obzir dosta dimenzija (liderstvo, organizaciono ponašanje, menadžment, kultura, željeno i ispoljeno ponašanje ljudi), pa je onda teško pratiti i razumeti sve nijanse istraživanja.<sup>10</sup>

Zbog praktičnosti primene i jednostavnosti razmevanja za potrebe naše analize biramo Hofstedeov model koji ima sledećih pet dimenzija:

- 1) distanca moći (*Power Distance Index - PDI*) - označava do kog nivoa manje moćni članovi organizacije ili institucije (poput porodice), prihvataju i očekuju da se moć unutar grupe distribuiraju neravnomerno. Društva sa visokom distancom moći su ona kod kojih postoji potpuna podela na one koji imaju moć i na one koji ih slede. S druge strane, društva koja imaju nisku distancu moći su ona kod kojih postoji otklon prema moći, u smislu da nije moć u tolikoj meri presudna, niti se autoriteti „slepo” prate.
- 2) individualizam (*Individualism - IDV*) - na suprotnoj stani od njega stoji kolektivizam, a zajedno označavaju do kog su nivoa individue u društvu integrisane u grupe. Na strani individualizma postoje društva u okviru kojih su lična sudbina i odgovornost najpreče. Ne postoje jake veze grupa u društvu, a lični interesi su presudni. Na strani kolektivizma nalaze se društva u kojima se ljudi od rođenja udružuju i okupljaju oko jake, kohezivne grupe, često proširene porodice. U ovakvim društvima je itekako bitno mišljenje koje

---

<sup>10</sup> Više o pomenutim istraživanjima videti u: Katarina Zakić i Olivera Milutinović, „Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju”, *Anali poslovne ekonomije*, sveska 9, Univerzitet PIM, Banja Luka, 2013, str. 162-177.

- okolina ima o pojedincima, te se mnoge stvari u životu rade ili ne rade u zavisnosti od toga kakav je pogled društva na to.
- 3) muškost (*Masculinity* - MAS) - ima svoj opozit ženskost, a odnosi se na podelu uloga između polova. Muška društva odlikuje želja za uspehom, ambicijom i moći, pri čemu se velika pažnja pridaje materijalnim stvarima u životu. U zemljama u kojima preovlađuje ženska kultura vrednosti su drugačije: insistira se na emocijama, empatiji i pomoći svim ugroženim kategorijama stanovništva.
  - 4) izbegavanje neizvesnosti (*Uncertainty Avoidance Index* - UAI) - opisuje toleranciju društva prema neizvesnosti. Indeks pokazuje do kog nivoa se pripadnici jedne kulture osećaju nesigurno ili sigurno u neizvesnim situacijama. Pod neizvesnim situacijama podrazumevaju se nove, iznenadne situacije koje su drugačije od normalnih, uobičajenih. Ljudi koji žive u kulturama koje žele da izbegnu neizvesnost čine to poštujući striktno zakon, pravila i bezbedonosne mere, a na filozofskom i religioznom nivou veruju u jednu apsolutnu istinu. Kulture koje prihvataju neizvesnost su tolerantnije prema drugim kulturama koje imaju drugačija mišljenja od njihovih, i nastoje da imaju što je moguće manje pravila.
  - 5) dugoročna orijentisanost (*Long-Term Orientation* - LTO) - njena suprotnost je kratkoročna orijentisanost. Štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost su odlike dugoročne orijentisanosti i ove karakteristike su okrenute ka budućnosti. Za razliku od njih, kratkoročno orijentisane kulture, koje su više okrenute ka prošlosti, imaju sledeće karakteristike: poštovanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza, kao i zaštita nečije ličnosti (njegovog imena).<sup>11</sup>

### *Kina*

Primenom Hofstedovog modela kulturnih dimenzija na istraživanje stanja u Kini dobijeni su sledeći rezultati:

- 1) Indeks distance moći je veoma visok (PDI je 80, a kod većine zemalja je 55), što označava duboku podeljenost društva na one koje imaju moć i one koji je

---

<sup>11</sup> Najnoviji model ovog istraživanja ima šest dimenzija, jer je uključen i indeks povlašćivanje/ograničavanje. Dimenzije modela su navedene prema: Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *The Berkley Electronic Press*, 2011, <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>, 25/05/2014. Detaljnije o celoj problematici videti u Katarina Zakić i Xinqun Sun, „Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 2014/4, br. 149, str. 863-873.

nemaju. Osnove ovakvog tumačenja rezultata možemo naći u primeni konfučijanstva. Konfučijanstvo je jedna od najvažnijih i najcenjenijih škola mišljenja u Kini, a kasnije se uticaj te škole osetio i preneo na celu Aziju. Pet osnovnih postulata konfučijanstva govori o tome: da su podanici (narod) lojalni vladaru, žene su lojalne i slušaju muževe, deca slušaju roditelje, mlađi naraštaji poštuju starije a odnos između prijatelja je jedini odnos jednakosti.<sup>12</sup> Postoji i uzajamnost da vladar treba narodu da obezbedi nesmetani razvitak, muževi zarađuju za porodicu i obezbeđuju sve što im je potrebno, roditelji deci daju sredstva za život i školuju ih, a stariji uče mlađe od sebe. Shodno tome, stariji imaju prednost u donošenju odluka i njihova odluka je konačna. Prirodni poredak po Konfučiju ne treba menjati, pa otuda proizlazi zašto je ovaj indeks toliko visok.

Kineski pojam lica (*mianzi*) takođe igra ulogu u objašnjenju visoke distance moći. Kada kažemo da je neko „izgubio lice”, pod time se u Kini misli da je izgubio ugled, integritet tj. čast. I naš narod je ranije imao sličan izraz „časti mi, poštenja mi”, kojim se naglašavao značaj davanja određenih podataka u smislu njihove tačnosti i korektnosti. Prilikom komuniciranja u Kini mora se obratiti pažnja da se nekom sa kim se razgovara ne povredi čast ili ugled. Time ga stavljamo u veoma neugodnu poziciju, koja uobičajeno ima za posledicu prekid komunikacije. Ovakav indirektan oblik govora, sa velikim uvažavanjem sagovornika i distancom u komuniciranju, takođe oblikuje visok indeks distance moći.

- 2) Individualizam je na veoma niskom nivou (IDV je 20, prosek je 43), tj. kolektiv dolazi pre pojedinca. Uzrok ovakvog učenja i ponašanja može se naći kako u samom Konfučijevom tradicionalnom učenju, tako i u osnovnim vrednostima društva koje propagira Komunistička partija Kine. Kolektiv dolazi pre pojedinca. Norme koje društvo postavlja moraju se poštovati i pojedinac se njima prilagođava. Većina društvenih aktivnosti osmišljena je da se radi u grupi. Stoga je i savremeno poslovanje obojeno ovim elementima. Većina odluka začetak i realizaciju ima u grupi. Mišljenje saradnika kako u kompaniji tako i van nje veoma je važno i pridaje mu se veliki značaj, pa stabilnost veza i njihovo poštovanje imaju prioritet u svakodnevnom i poslovnom životu.
- 3) Kineska kultura je dominantno muška (MAS je 66, a do 50 je ženska), što znači da preovlađuju muške vrednosti poput ambicioznosti, uspeha i napredovanja. Materijalno bogatstvo, status u društvu, pozicija na kojoj se neko nalazi su vrednosti koje sve više dolaze do izražaja.

---

<sup>12</sup> Sonia El Kahal, *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, Oxford, 2001, pp. 128-129.

- 4) Indeks izbegavanja neizvesnosti je ispod proseka (UAI je 30 - najveći broj zemalja ima oko 64), što znači da Kinezi prihvataju neizvesnost i nemaju otpor ka promenama i novim stvarima. Promene su neminovne i izvesne, te ih kada pristignu treba prihvatiti i gledati kako im se prilagoditi.
- 5) Najveća ocena u celoj Aziji za okrenutost ka dugoročnosti (LTO je 118 - do 45 je kratkoročnost). Dakle, štedljivost, ekonomičnost, trpeljivost i istrajnost su veoma izraženi u Kini, tj. te odlike jače su ispoljene nego bilo gde drugde u Aziji.<sup>13</sup>

### *Srbija*

Hofstedeove dimenzije kulture za Srbiju su sledeće:

- 1) Indeks distance moći je 86 i on pokazuje da našu kulturu odlikuje visok stepen distance moći, tj. prihvatamo podelu društva na one koji imaju moć i one koji je nemaju. Tako se u našem kao i u kineskom društvu pravi razlika prema ljudima u odnosu na to na kom su mestu zaposleni, kakvu funkciju imaju, koja su njihova ovlašćenja. Njihova moć se prihvata kao zadata, te je odlika ovakve kulture veliko poštovanje autoriteta, snažan uticaj onih koji imaju moć nad onima koji je nemaju, te centralizovano donošenje odluka i hijerarhijsko odlučivanje.
- 2) Vrednost indeksa individualizma je 25, što znači da u Srbiji preovlađuje kolektiv nad pojedincem, tj. suprotno većini evropskih naroda nas ne odlikuje individualizam. I dalje je na snazi duh nekadašnjih vremena gde je porodica bila stub naroda i države. Bilo je i još uvek je važno mišljenje društva o pojedincu, njegovim vrednostima i radu. Većina nekadašnjeg života se odvijala unutar bliže i šire porodice. Iako se vremena menjaju, te su danas porodice manje, slabe i veze unutar nje, ali još uvek je ona stub svega. Takav oblik ponašanja se prenosi na kolektiv u kome se odvija drugi deo života, ali su nasleđene društvene vrednosti i ovde na snazi. Takođe, možda se kroz ovu komponentu i najviše razlikujemo u odnosu na druge evropske narode, koji su većinski ili izrazito individualni, ili negde na granici između individualnog i kolektivnog. Stoga se može očekivati da je pritisak koji grupa može ostvariti na pojedincu veći nego kod drugih evropskih naroda.
- 3) Pokazatelj koji govori o podeli uloga u društvu na osnovu pola muškost/ženskost je 43, što svrstava Srbiju u žensku kulturu, u kojoj su empatija, pomaganje i briga o drugima osnovne karakteristike kulture. Mora se, ipak, naglasiti da je ovaj indeks relativno blizu srednje vrednosti. U tim situacijama se obično kaže da društvo ima miks osobina muškog i ženskog društva. Poslednje godine razvoja našeg društva nesumnjivo će staviti na test ovu karaktersitiku, jer ćemo videti

---

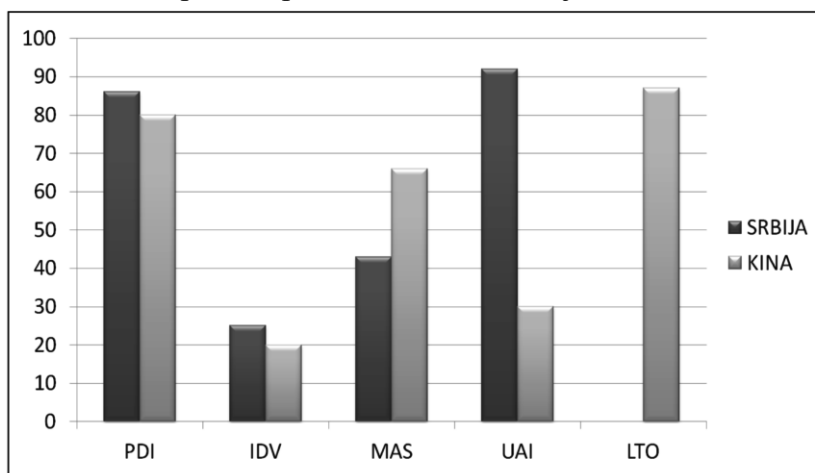
<sup>13</sup> “What about China?”, Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/china.html>, 14/05/2015.



da li će Srbija pod uticajem promena postati muško društvo, ili očuvati tradicionalnu vrednost ženskog društva. Prema tome, od elemenata ženskih društvenih vrednosti svakako imamo empatiju i pomaganje drugima, a od muških vrednosti još uvek muškarci zauzimaju najbitnije pozicije u društvu i imaju prednost u donošenju odluka unutar porodica.

- 4) Indeks izbegavanja neizvesnosti u Srbiji je veoma visok - 92 (srednja vrednost je 64), što znači da se u Srbiji apsolutno teži izbegavanju neizvesnosti, a to je opšta odlika društava u kojima su stalne i velike promene i u društvima koja imaju neizvesnu životnu situaciju usled uticaja prirodnih i klimatskih elemenata. Stoga i ne treba da čudi ovako visok indeks neizvesnosti, jer u pitanju je država koja je u skorijoj istoriji (poslednjih stotinak godina) imala četiri velika rata, ujedinjavanje i raspadanje države, te inostranu agresiju. Pored toga, prethodnih trideset godina je i u ekonomskom smislu građanima bilo veoma teško, te su razumljive potrebe društva da se ostvari stabilnost, predvidivost i izvesnost.
- 5) Peta karakteristika u Srbiji ne postoji, tj. nije merena, jer se ona uglavnom odnosi na azijska društva koja imaju taj dugoročan pogled na život i budućnost. S obzirom na to da Srbija pripada Balkanu možemo usvojiti pretpostavku, da u ovom regionu postoji kratkoročna orijentisanost društva. Ona podrazumeva, veću okrenutost prošlosti i poštovanju tradicije.<sup>14</sup>

*Grafikon 1: Hofstedeove dimenzije kulture: uporedni prikaz rezultata za Srbiju i Kinu*



<sup>14</sup> "What about Serbia?", Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/serbia.html>, 14/05/2015.

Na osnovu vrednosti prikazanih pokazatelja moguće je napraviti uporednu analizu poslovne kulture u Kini i Srbiji (Grafikon 1), čiji rezultati pokazuju da oba društva imaju visok indeks distance moći i da su kolektivistička. To može značajno olakšati poslovnu saradnju jer su u tom pogledu slični mentaliteti koji traže strukturu, autoritet, centralizaciju, hijerarhiju te međusobnu saradnju i uvažavanje unutar kolektiva. Znatno je teže kada saraduju društva koja imaju ove dve dimenzije različite, jer se onda suštinski razlikuju i ne razumeju.

Kina i Srbija se razlikuju u preostala tri parametra. Kina je društvo gde preovlađuje muška kultura, za razliku od Srbije gde ženske vrednosti dominiraju. Međutim, u praksi se svakako sve više oseća uticaj muških elemenata kulture u Srbiji, tako da sama razlika ovog indeksa ne bi trebalo da predstavlja problem za buduću saradnju. No, preostala dva indeksa koja se dosta razlikuju mogu uticati negativno na saradnju, ako im se ne priđe na odgovarajući način. Pre svega, vremenska dimezija, tj. pristup vremenu može dovesti do nesuglasica oko načina rada, dinamike obavljanja poslova te drugačijem pristupu organizovanja procesa rada. S druge strane, naša potreba za sigurnošću i postojanošću, u potpunoj je suprotnosti sa prihvatanjem promena onako kako se one dešavaju u Kini.

Stoga se mora naglasiti da kao što je srpskoj zajednici problem da shvati način poslovanja u Kini, tako i među samim Kinezima postoji problem da razumeju srpsku poslovnu praksu i način komuniciranja i donošenja odluka. Usled toga je edukacija koju prati svakodnevno komuniciranje i saradnja, sigurno dobar put za postizanje željene i uspešne saradnje.

## PROBLEMI U SVAKODNEVNOM POSLOVANJU

Pored ranije navedenih sličnosti i razlika u poslovanju potrebno je dodatno skrenuti pažnju na objektivne poteškoće u savremenoj saradnji između srpskih i kineskih privrednika, ali i u drugim oblastima od potencijalnog interesa za obe zemlje. Mali je broj naših poslovnih ljudi koji govore kineski, pa se usled toga često angažuju prevodioci. Bez obzira koja je nacija u pitanju, menadžeri u velikoj meri zavise od kvaliteta prevoda, a od toga posredno zavisi i uspeh poslovne transakcije. Nažalost, malo je kvalitetnih srpsko-kineskih rečnika pogotovo u oblasti biznisa koji prevodioci mogu da koriste, pa se mahom koriste engleski rečnici, a sa engleskog se dalje prevodi na srpski ili kineski. Time je već početni momenat stupanja u kontakt sa poslovnim partnerima na neki način ugrožen i sputan, jer se pojavljuju jezičke barijere. Situacija nije bolja ni kada menadžeri sa obe strane znaju engleski jezik, jer se i onda javljaju nedoumice oko toga šta

je poslovni partner hteo da kaže.<sup>15</sup> Kineski jezik i stil ophođenja podrazumevaju indirektan oblik komuniciranja, koji zahteva da bilo ko iz poštovanja prema sagovorniku (čuvanje tuđeg i sopstvenog lica) neće direktno nekoga odbiti ili mu reći ne.<sup>16</sup> To onda dovodi do nedoumica kod naših poslovnih ljudi da li je dobijeni odgovor potpuno negativan ili znači da treba da sačeka pozitivan odgovor.

Pogled i doživljaj vremena u Srbiji i Kini su drugačiji. Kod nas se vreme posmatra, kao i kod većine evropskih naroda, kao važna kategorija, te u sistemu poslovanja najveći broj kompanija insistira na brzini i efikasnosti izvođenja zadatka. Iako je Kina potpuno prihvatila kapitalizam kao element društvenog uređenja, i dalje postoji drugačiji pristup opažanju vremena. Smatra se da treba „pustiti stvari da se slegnu”, promisliti o svim aspektima problema, razmišljati o budućnosti i tek onda pristupiti rešavanju stvari. Takođe, većina Kineza je naviknuta da radi više stvari u isto vreme i da se bori sa njima redosledom kojim one dolaze. Evropejci su generalno gledano više okrenuti prošlosti i sadašnjosti, a Azijci budućnosti.

Proces pregovaranja je takođe drugačiji. Kinezi smatraju da pregovore treba posmatrati kao dugoročan proces u kome će se poslovni partneri više puta sastati, pregovarati i naučiti dosta jedni o drugima, pa tek onda krenuti da sklapaju poslove. Na obe strane postoji istovremeno i želja ali i bojazan da se krene sa sklapanjem ugovora. Privrednici na obe strane imaju malo prethodnika koji su napravili uspešnu saradnju, pa su rizik i nepoznanice samim tim veći. Zbog toga bi svakako trebalo obe strane uputiti u specifičnosti poslovanja onih drugih. Jedni drugima su velika nepoznanica, tako da se često dešava da nakon početnog

---

<sup>15</sup> Više o tome videti u izveštaju sa osnivanja Sinološkog kluba Kineskog centra koji je održan 15. novembra 2014. godine: „Izveštaj sa Prvog sinološkog okruglog stola: Izazovi sinologije i prevođenja kineskog jezika u Srbiji”, Kineski centar Megatrend univerziteta, [http://chinese.center.megatrend.edu.rs/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=21/05/2015](http://chinese.center.megatrend.edu.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=21/05/2015).

<sup>16</sup> Ova karakteristika je svakako odlika tzv. kulture visokog konteksta o kojoj je pisao antropolog Edvard Hol (Edward Hall). Hol je 1966. u knjizi *The Hidden Dimensions* (Anchor Books, 1990), izneo tezu da postoje kulture niskog i visokog konteksta. Kulture visokog konteksta odlikuje indirektan oblik govora, manje verbalne komunikacije, značaj statusa onoga ko komunicira, insistiranje na pažljivoj i odmerenoj komunikaciji. Vremenska dimenzija se posmatra na drugačiji način nego kod kultura niskog konteksta - postepenost i postupnost, rad na većem broju stvari u isto vreme, te pristup vremenu kao jednoj fleksibilnoj kategoriji, su glavne odlike ovih kultura. Primeri takvih zemalja su recimo Kina, Japan i arapske zemlje Bliskog istoka. Kulture niskog konteksta su potpuno suprotne i oslanjaju se na tačnu i preciznu verbalnu komunikaciju, direktan oblik govora, ekspresivnost komunikacije, te tačnost i organizovanost vremena. Primeri zemalja koje spadaju u ovu grupu su SAD, Nemačka, Švajcarska i skandinavske zemlje.

perioda velikog optimizma i želje za saradnjom dođe period osujećenosti i brige - često neosnovane - a posledica su nepripremljenost i neshvatanje namera druge strane. Čini se da izražena spremnost različitih državnih institucija na obe strane još uvek nije dala željeni efekat u vidu jačanja konkretne saradnje.

## ZAKLJUČAK

Jedno od ograničenja prilikom pisanja ovakvog rada u ovom trenutku je još uvek mali broj ljudi iz Srbije i Kine koji sarađuju na zajedničkim poduhvatima, te je teško precizno odgovoriti na pitanje postavljeno u naslovu samog rada, ali ćemo ga ipak formulisati.

Da, moguće je da srpski i kineski menadžeri uspešno sarađuju i pored prepreka na koje mogu da nailaze. Prvi test je uspešno položen tokom izgradnje Pupinovog mosta (Zemun-Borča) u Beogradu, gde je preko 200 radnika i menadžera iz Kine sarađivalo sa domaćim radnicima, menadžerima, zaposlenima na fakultetima, institutima i ministarstvima. Tu su već mogli da se uoče prvi problemi u međusobnoj saradnji, načini rešavanja problema i drugačiji pristupi u poslovanju. Ako je tako veliki infrastrukturni objekat uspešno realizovan, čini se da ne bi trebalo da postoji prepreka ni u drugim oblastima.

Način poslovanja, tj. obavljanje osnovnog menadžment procesa je neuobičajeno sličan u posmatranim zemljama. Hijerarhijsko odlučivanje, veze i kontakti kao važan deo poslovanja, oslanjanje na porodicu i prijatelje u poslovanju, postupno pregovaranje, tranzicioni periodi u poslovanju gde imamo smenu socijalizma sa kapitalizmom, doveli su do toga da poslovni ambijent i stil rada imaju dodirne tačke. Analiza delova poslovne prakse pod uticajem poslovne kulture pokazuje da su kulturološke razlike velike, ali ne i nužno ograničavajuće. Stoga je od krucijalnog značaja učenje, razumevanje i prihvatanje tuđih kulturnih vrednosti, bez predrasuda i stvaranja stereotipova.

Zbog toga bi bilo poželjno uključivanje svih zainteresovanih subjekata za međusobno poslovanje u jednu konkretnu zajednicu ili instituciju - pošto su sada svi razjedinjeni u zasebna udruženja - koja bi na jednom mestu pružila sve potrebne informacije, podršku i logistiku za međusobnu saradnju, i koja bi iskustvom i znanjem mogla da rešava probleme čim se pojave. Poželjno bi bilo da u okviru ove institucije imamo prisustvo predstavnika obe zemlje, jer bi se problemi onda mnogo brže i jednostavnije rešavali na licu mesta, u međusobnoj interakciji i razmeni ideja. Takva institucija ili agencija bi mnogo bolje funkcionisala ukoliko bi imala podršku vlade obe zemlje, kako u ekonomskom tako i političkom pogledu. Pored toga, bilo bi dobro da u njoj imamo predstavnike privatnih preduzetnika iz obe zemlje, koji imaju drugačiju metodologiju rada od

državnih kompanija, a znamo da je njihova dosadašnja međusobna saradnja dosta dobra ali nije dostigla pun potencijal. I na kraju, svakako je važno da imamo dobre prevodioce, koji moraju činiti deo strukture zaposlenih.

U suprotnom, Srbija će izgubiti dragoceno vreme pokušavajući da uhvati korak sa drugim zemljama, a pogotovo što će u borbi za međunarodne investitore imati veliku konkurenciju u okolnim zemljama.<sup>17</sup> Znanje u oblasti interkulturnog menadžmenta prikazano u ovom radu može da posluži kao jedan od načina ostvarenja konkurentne prednosti nad susedima.

## LITERATURA

- Arežina, Sanja, "Chinese 'going out' policy and its impacts on relations with Serbia", *The Review of International Affairs*, Vol. LXI, No. 1153–1154, January-June 2014.
- Babić, Blagoje, „Odnosi Kine i Evropske unije: geoe ekonomska osovina u razvoju”, *Međunarodni problemi*, vol. LXII, br. 3, 2010.
- Babić, Blagoje S., Zakić, Katarina i Jurčić, Ana, „Uloga interkulturnog menadžmenta u strategiji razvoja ekonomskih odnosa Srbije sa Azijom”, *Zbornik radova*, „Šesti međunarodni naučni skup Megatrend univerziteta - Razvojne strategije preduzeća i privrede”, Megatrend univerzitet, Beograd, 28. novembar 2008.
- Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 2001.
- El Kahal, Sonia, *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Gnjatović, Dragana, *Ekonomija Srbije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Hall, Edward, *The Hidden Dimensions*, Anchor Books, 1990.
- Hofstede, Geert, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *The Berkley Electronic Press*, 2011, <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>, 25/05/2014.
- „Izveštaj sa Prvog sinološkog okruglog stola: Izazovi sinologije i prevođenja kineskog jezika u Srbiji”, Kineski centar Megatrend univerziteta, [http://chinesecenter.megatrend.edu.rs/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&amp](http://chinesecenter.megatrend.edu.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=11&amp), 21/05/2015.
- Zakić, Katarina, „Japanski menadžment: sinteza domaćeg nasleđa i stranih iskustava”, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 2, 2008.
- Zakić, Katarina i Milutinović, Olivera, „Doprinos interkulturnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju”, *Anali poslovne ekonomije*, sveska 9, Univerzitet PIM, Banja Luka, 2013.

---

<sup>17</sup> Više o tome videti u: Blagoje Babić, „Odnosi Kine i Evropske unije: geoe ekonomska osovina u razvoju”, *Međunarodni problemi*, vol. LXII, br. 3, 2010, str. 418–462; Sanja Arežina, "Chinese 'going out' policy and its impacts on relations with Serbia", *The Review of International Affairs*, Vol. LXI, No. 1153–1154, January-June 2014, pp. 7–23.

Zakić, Katarina i Sun, Xinquan, „Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 2014/4, br. 149.

*Katarina ZAKIĆ*

## **CAN SERBIAN AND CHINESE MANAGERS HAVE A SUCCESSFUL COOPERATION: A CRITICAL ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

The paper examines to what extent the Chinese and Serbian approaches in doing business differ, with focus on structural features of the management system and ownership. The paper is aimed at overcoming possible difficulties that stem from the differences in the business practices with a view to the statement of the Serbian Government that the People's Republic of China will play important role in the transformation of our economy as well as the conclusions of the 2014 Belgrade summit of prime ministers of China and Central and Eastern Europe countries. Since Serbian and Chinese business people have been doing business for many years, some difficulties in mutual cooperation are being already experienced. The author focuses her analysis on the phase dynamics of the management process and takes into consideration the business practice that is upon direct influence of culture. Hofstede's model of cultural differences is employed. The author concludes that although the management practice in China and Serbia has lots of similarities, there are structural differences in business practices as an outcome of national cultural diversity.

*Key words:* Serbia, China, management practice, business culture, cooperation.