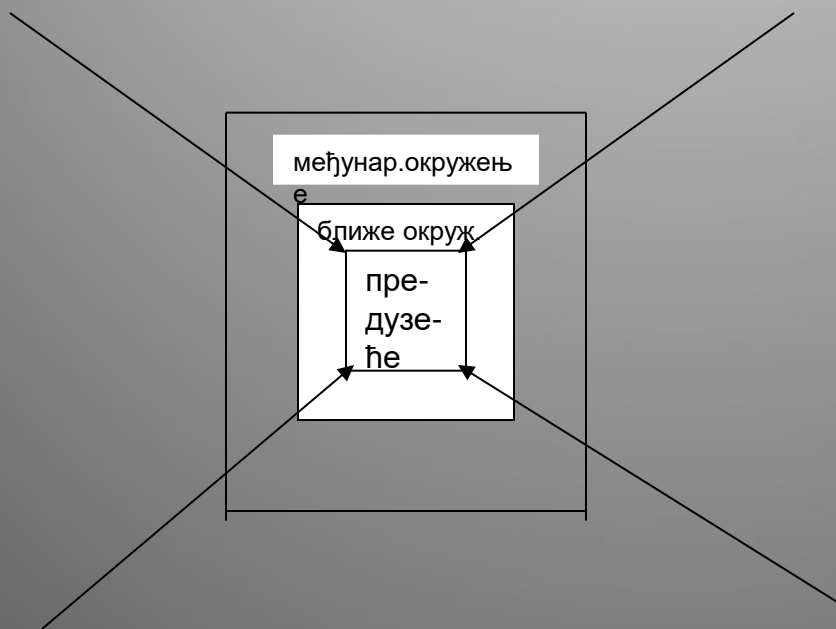


ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ У МБ



**међунар. ек. димензија
дим.**

међунар. полит.

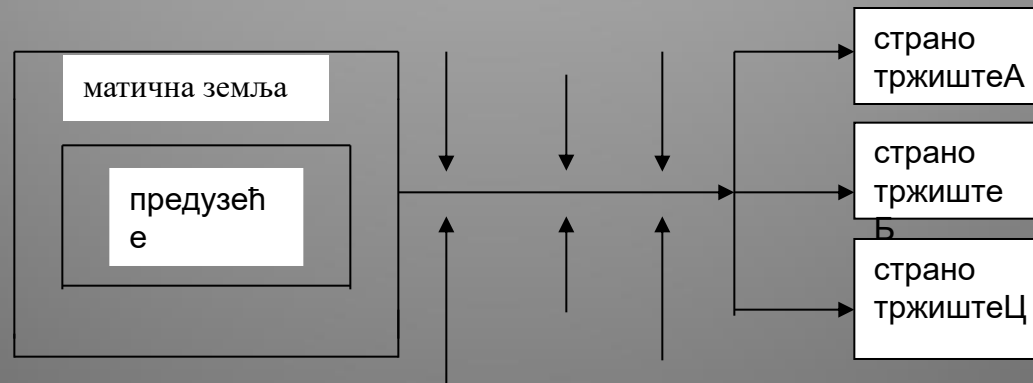


међу. правна димензија

међ. култ. дим.

Димензије међ. окружења пре 90-тих:

међ. ек. и култ. фактори



међ. правни и полит.
фактори

Економско окружење у МБ

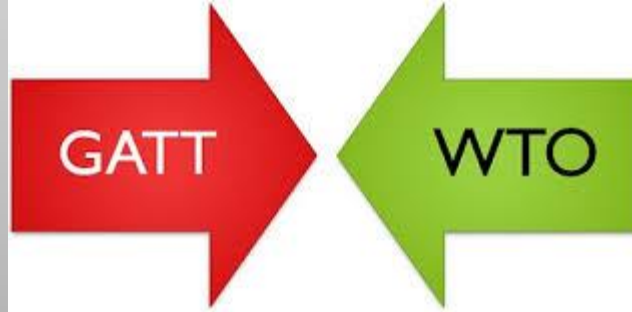
- Укључивање у светске токове је императив за све земље
- **Интерес развијених земаља:** проширење тржишта
- **Интерес неразвијених земаља:** превазилажење економских и развојних проблема



Међународно економско окружење

- Тежња да се активности на светском тржишту регулишу одређеним **правилима**
- **глобално прихваћена начела, норме и правила** чине шири контекст ек. понашања
- -у оквиру Економско-социјалног савета УН, 1946., **идеја за регулисање питања царина и трговине (ИТО)**
- **-1.01.1948. GATT** (General Agreement on Tariffs and Trade)

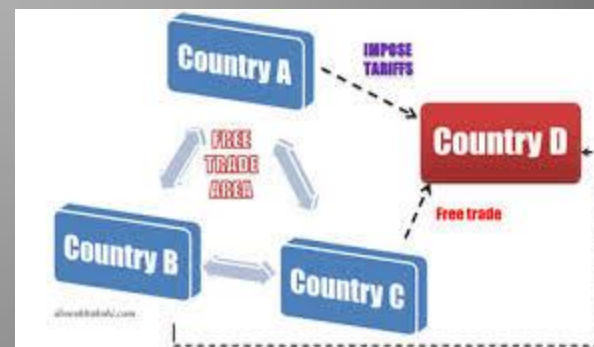




- **-1. 01.1995. WTO (World Trade Organization):** и **нецаринске мере, размена услуга, права интелектуалне својине, инвестиције, екологија...** (1996. била 131 чланица)
 - ***мултинационални трговински преговори**
 - ***надгледање** националних трговинских политика
 - ***сарадња са међународним институцијама**
- **Конференција УН за трговину и развој (UNCTAD)** – велики стратегијски значај за развој међународних економских односа и трговине

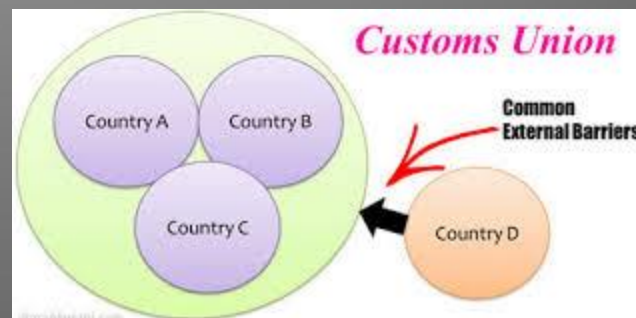
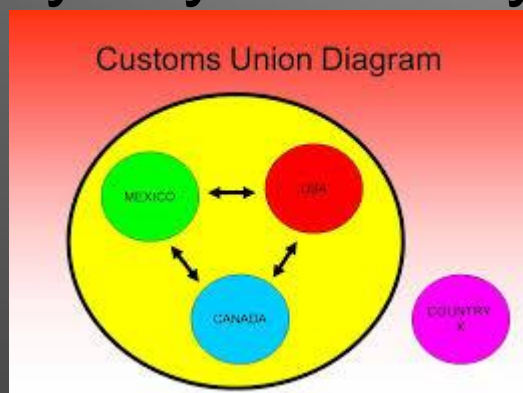
-Међународне економске интеграције (унапређење економске сарадње):

***Зоне слободне трговине** (укидање свих трговинских баријера уз самосталност у вођењу спољнотрг. политике – NAFTA:САД, Канада, Мексико)



***Царинска унија** (+јединствена спољнотрг. пол.

-била Холандија, Белгија и Луксембург до укључивања у ЕЕЗ)





***Заједничко тржиште** (+слободан проток капитала и радне снаге (била ЕЕЗ до 1992.)

***Економска унија** (висок степен интеграције, стварање наднационалних институција, па чак и екстензивно политичко јединство)



***Политичка унија** (политичке везе и хармонизација принципа и политичких система воде стварању нове државне творевине

Финансијски аспекти

- Глобална финансијска тржишта и међународне финансијске институције
- **ММФ** (1944.-надгледање међ. монетарног система, одобравање краткорочних позајмица...)



- **Светска банка** (основана ради пружања помоћи у обнови и развоју земаља после 2.св.рата и унапређења светске трговине)

- **Међународно финансијско тржиште**
(мобилност капитала)
- капитал који је ван институционалне контроле било које државе
- спекулативно ангажовање фирми (конвертују се валуте и трансферишу велике количине новца из земље у земљу преко девизних тржишта
- мрежа компјутеризованих система, телефона, телекса: Лондон, Њујорк, Токио и Франкфурт



Локално економско окружење



- економија земље у којој се спроводе активности
- 1. ек. услови у којима се налазе потрошачи**
(расположиви доходак, извори прихода, жив. стандард)
- показатељ могућег обима и профила ангажовања
- сегментирање према нивоу потрошње за конкретне производе
- 2. ек. ситуација у земљи**
(рецесија или експанзија: GDP, FDI, извоз, увоз, банкарска структура, монетарна политика владе.)

3. стање конкуренције

- ривалство постојећих фирми
- потенцијални утицај нових конкурената
- профил (снага) понуде
- потенцијал (снага) потрошача
- робе супститути



4. специфичности ек. димензије окружења

- величина тржишта (бр. становника, стопа прираштаја, старосна структура, насељеност)**



- природни ресурси**
- географске карактеристике (топографија, клима...)**
- инфраструктура (саобраћај, енергетика, комуникације, урбанизација)**
- улога државе у привр. животу**
- ниво технолошког развоја**
- профил индустријског развоја**



5. финансијска димензија

-битна у погледу обезбеђивања плаћања и **ризика**

-кредибилитет банака

***комерцијални ризик** (несолв., кашњења)

***некомерцијални** (политички) ризици
(немири, ратови, револуције, национализације, конфискације...)

***курсни ризици** (нестабилност валуте у којој је уговорено плаћање)

***текући ризици** (инфлација...)

-обезбеђивање трговинских **кредита** (од комерцијалних банака, зајмови, гаранције - из државних фондова)

- **Илустрација 1:** Мере заштите средине као трговинска баријера (стр. 79)



6. корупција и мафија

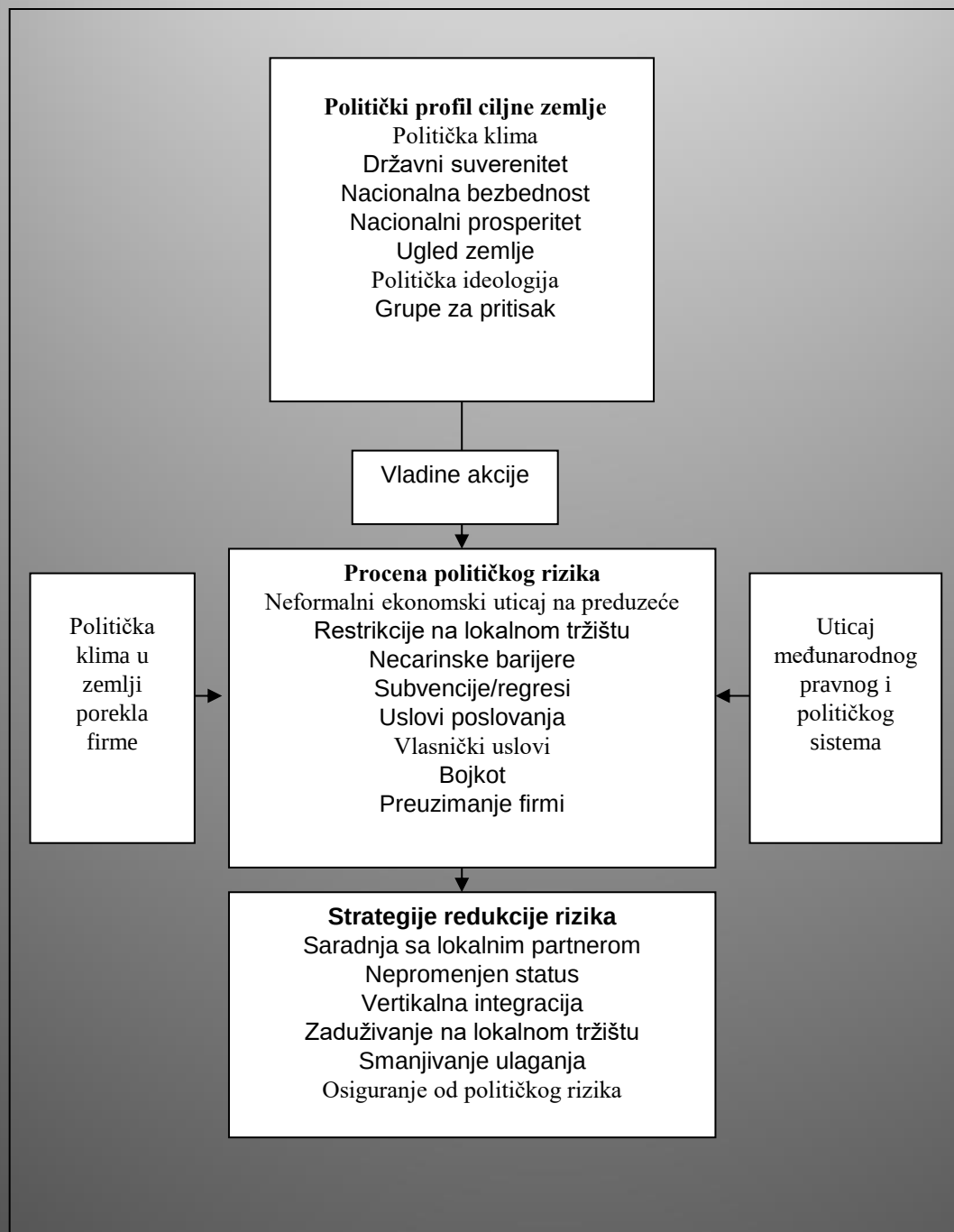
- кор. није везана за развијеност земље (Италија-Колумбија)
- има много веће негативне ефекте где је сиромашнија земља
- ситна, системска и комплексна
- спрега утицајних партија са бизнисом
- мито за омогућавање добијања посла
- прање прљавог новца
- рекетирање
- у земљама у транзицији (у последње време)-Руска мафија



Политичко окружење у МБ

- **домаћа политика** (критика међ. активности предузећа од разних пол. организација и удружења-избор циљног тржишта, увоз роба и услуга, извоз капитала и технологије)
- **међународна политика** (билат. или мултилатерални односи између земаља)
- **инострана политика** (земље у којој се планира наступ)





Процена политичког окружења:

- **Карактер политичке структуре:**

- * апсолутистичка

- * парламентарна

- **Политичка филозофија коју следе политички представници:**

- * конзервативна (очекује се минимум рестрикција)

- * либерална (левичари, фаворизују јавни сектор, рестриктивна регулатива)

- * нека друга

- **Број политичких партија**



- **Индикатори политичке нестабилности**

- *унутрашњи немири

- *међун. тероризам: бомбардовање, киднаповање, саботаже, паљевине (55% киднапованих Американаца 80-тих година су били пословни људи; регионални распоред међ. тер. акција тих година био је Л. Америка 56%, Азија 19,5%, Европа 13,5%, Средњи Исток и С. Африка 6%...)



Политички ризици у ММ:

1. макро (грађански рат)
2. микро

а) који угрожавају имовину

-конфискација (без надокнаде)

-експропријација (минимално обештећење)

-национализација (из жеље да се контролише спољна трговина = комплетна национализација:Бурма; да се контролише спољни дуг и ток капитала = нац. банкарства: Мексико; тежња за апсолутном концентрацијом власти и контроле: Либија)

-доместикација (процес постепене и наметнуте локализације иностраних предузећа)



6) који утичу на токове међународне трговине

- *трансферни ризик* (за профит и капитал, за репромeтер., резервне делове машине...)

- *ризик увозних ограничења*

- *ризик тржишне блокаде*

- *порески ризик*

- *ценовни ризик* (административне цене)

- *синдикални ризик*

• **Пример:** Пепси-кола у Индији

• **Пример:** Проблеми за компанију Nike, стр. 86



PEPSI COLA У ИНДИЈИ

У ширењу својих међународних операција PEPSI COLA је била почетком 80-тих заинтересована и за тржиште Индије. Међутим за укључивање на ово тржиште било је потребно много значајније и шире ангажовање компаније од чисто комерцијалног. Локални произвођачи освежавајућих пића парирали су лобистичким ангажовањем код индијске владе како би спречили долазак PEPSI COLA, тако да су се у такву кампању укључили и многи политичари истичући у први план аргументе идеолошке природе у вези са владајућим мишљењем о активностима мултинационалних компанија. Да би превазишла ове проблеме, компанија је оформила конзорцијум који је окупљао локалне фирме значајне за остваривање њеног концепта али и за земљу, чији су руководиоци уједно имали одређени утицај у владиним круговима. На тај начин компанија је представила своје намере да са одобравањем пословања у Индији у пакету веже још неке послове који су били интересантни за владајуће кругове, као што је:

- Реализовање контраиспорука тако што би за вредност увезене количине сирупа, компанија извозила пољ. производе из Индије и продавала их у другим земљама,
- Подизање својих погона за производњу и дистрибуцију у регионима земље где је највећа стопа незапослености
- Омогућавање трансфера технологије у земљу за послове пуњења, паковања, прерађивања воде и прехранбених производа

На овај начин је PEPSI COLA успела да добије "зелено светло" за ангажовање на индијском тржишту, укључивањем у свој програм интерес државних структура, које су имале велики утицај на пословање у својој земљи. Интерес компаније PEPSI COLA био је и да остваривањем ближих веза са властима себи омогући бољу позицију од свог стално присутног ривала на светском тржишту (COCA-COLA).

Предвиђање и управљање политичким ризицима у МБ:

- Категоризација земаља по политичком ризику:
 1. Са изразито високим ризиком
 2. Са предвидивим политичким променама
 3. Нестабилне и ризичне али пословно прихватљиве
 4. Политички стабилне



Процена се врши **помоћу**:

- Услуга разних **консултаната** и стручњака
- **Индекса** политичке нестабилности
- Услуга специјализованих **међународних консултантских фирми**





Ублажавање фактора ризика:

- Стимулисање локалне економије повећањем тражње и извоза
- Запошљавање локалне радне снаге
- Улажење у заједничка улагања
- Активно учествовање у акцијама државе
- Не давати подршку некој политичкој опцији

Правно окружење у МБ

- недовољна развијеност међународне правне регулативе (компаративна анализа правног окружења, правно дефинисање билатералних или мултилатералних односа међу земљама....
- **Нема правне институције за решавање пословних конфликта у МБ**
- проблем сучељавања **различитих правних система:**
 1. систем **обичајног** права (англосаксонско)-уважавање претходног искуства и судске праксе;
 2. Систем **грађанског** права (европско континентално)-максимално нормативна оријентација;
 3. Систем **црквеног** права (исламско)



- **тродимензионалност правног фактора**
(домаће, иностране и међународне правне регулативе)
- **компетентно решавање** правних питања
(правни тимови из земље и иностранства)

Специфични правни проблеми у МБ:

1. проблем јурисдикције: при евентуалном спору ко ће имати надлежност

а) решено клаузулом у уговору

б) правни систем земље где је уговор закључен

в) земље где су одредбе уговора извршене



2. проблем екстериторијалности-кад једна земља примењује своје правне регуле и на активности ван својих граница (најчешће при трговини са непријатељским земљама)



3. проблем мита и корупције (ради обезбеђивања веће привржености, вештачког подизања конкурентности, бржег закључивања уговора, додатног мотивисања јавних и административних радника у страној земљи...)-увек је присутан одређени степен арбитрарности и релативности код идентификовања такве праксе



- **-пример:** Како се излази на крај са корупцијом у Кини, стр. 92

4. проблем фалсификата:

- *потпуно копирање* (и производа и марке)
- *преокренути инжењеринг* (копиран производ, различита марка)
- *варљиво копирање* (варијације у производу, иста марка)
- *асоцијација на познато име* (незнатне модификације)
- *тешко ухватљива активност по фактору простора и времена*
- **трошкови за афирмисане фирме** (због мање продаје и подривања квалитета)
- *међународно удружење за борбу против фалсификата, нова правила WTO (TRIPS)*



КОПИРАЊЕ У ЈУЖНОЈ КОРЕЈИ (пример)КАКО ЗАШТИТИТИ ИНДУСТРИЈСКУ СВОЈИНУ И ТРЖИШНИ ИДЕНТИТЕТ

Копирање робе и трговачких жигова има размере епидемије у Ј. Кореји. Уз пиратски компјутерски софтвер и лажну робу светских креатора произведену у породичним малим фабрикама и забаченим уличним тржиштима, копирани производи су солидна главна делатност у Кореји - чак и највеће фирме имитирају неке од светских најпознатијих производа и своју робу продају у најбољим робним кућама и супермаркетима. У оваквим продавницама на местима одређеним за сапуне, можете видети TIE детерџент за прање веша у наранџастој кутији са воденим виром као код PROCTOR & GAMBLE-овог дизајна паковања детерџента за прање веша TIDE, осим што овај детерџент не производи нити је уступио лиценцу PROCTOR & GAMBLE, већ га производи LUCKY GOLDSTAR.

Копирање производа у Кореји одражава проблеме са којима се суочавају све фирме приликом заштите интелектуалне својине широм света. У анкети 245 великих америчких фирми, амерички трговински представник је пронашао да су америчке фирме израчунале да њихови губици у 1986. г. због неадекватне заштите такве интелектуалне својине, износе више од 23,8 милијарди долара. Учесће Кореје у укупном износу ових губитака износи 496,1 милион долара и она долази на треће место иза Тајвана са 752,5 и Мексика са 533,4 мил \$.

5.проблем **сивог тржишта**

- увоз робе преко неовлашћених дистрибутера
- паралелно и неауторизовано посредовање
- ниже цене него кроз званичне канале



Превазилажење правних проблема:

- Прецизно дефинисање одговорности страна у **уговору**
- Јасно предвиђање конкретне **форме правне заштите**
- **Не користити једнообразне уговоре** за различите земље





- **Арбитражна клаузула у уговору**
- **Познавање међународних конвенција** (у сегменту ауторских права, заштите потрошача, заштите животне средине, обележавања и паковања, услова и начина транспорта)
- **Компетентан правни тим**
- **Ангажовање стручњака ван предузећа**



СВЕ ВЕЋИ ЗНАЧАЈ ПРАВНИХ УСЛУГА У ММ

Потрошња правних услуга драматично је повећана током 80-тих г.достичући 100 милијарди \$ годишње само у САД. Добро утемељене правне фирме су брзо расле услед дугорочне природе односа између правне фирме и њеног клијента. Рецесија је ипак имала два ефекта.Први, обим овог високо цењеног посла је смањен. Друго, услед неких великих промашаја и претераних повећања хонорара, клијенти су постајали све вољнији да иду на друго место. Правне фирме су све више морале да се окрећу израњајућим тржиштима Азије и Ц. и И. Европе, али само су веће фирме имале ресурсе да финансирају ову експанзију.

Услед потребе да се послује како са локалним тако и са међународним споровима, јавља се проблем квалитета, пошто ће слаб посао за интернационалног клијента у удаљеном крају света штетити много важнијем послу у европи и САД. Иако правне фирме морају одржавати конзистентан квалитет, морају се омогућити и дозволе за значајне варијације у локалним правним системима. Компаније са глобалним операцијама често желе да користе своје правнике на иностраним судовима под условом да је услуга исто тако добра као и она коју обезбеђују локална фирма.

Baker и McKenzie(САД), који имају 1.640 правника који говоре 60 језика, у 55 канцеларија, у 33 земље, су најближи да постану глобални. Претпоставља се да би мерџер између велике САД и британске правне фирме, могао да драматично промени слику и доведе до интернационалне мреже правних институција.

Културне димензије пословног окружења у МБ

- *"Како дођеш у друго село, чини оно што сељани чине"*-јапанска пословица
- у потрошачкој бази јављају се различити модели понашања, системи изграђивања вредности и ставова који управљају њиховим реакцијама на тржишту
- најкомплекснији аспект и најмање подложен стандардизацији

KULTURA I

- Суштину сваке културе чине три основне карактеристике:
 - 1) манифестује се као **понашање већег броја људи**
 - 2) са тим се људи не рађају него је **резултат процеса учења**
 - 3) **зависи од услова окружења** у коме људи живе

- **Од културног контекста зависи:**

- *шта људи купују (локални укуси, традиција)
- *када купују (празници, славља)
- *ко купује (мушко, женско)
- *ко доноси одлуке



Утицај културе на поједине факторе окружења:

а) на ставове према

- послу
- материјалним вредностима
- опхођењу према половима
- подизању и образовању деце
- друштвеним класама
- поштовању закона
- политици, религији, моралу
- предузетништву
- благостању



б) на пословне процедуре

- вођење састанка
- стил преговарања
- форме успостављања односа
- односе купац-продавац



в) на економску пропаганду

- како локални потрошачи виде тржиште
- позиције различитих производа
- коришћење женских тема у ек. пропаганди
- прихватљивост показивања појединих делова тела
- естетски аспект (елеганција, квалитет...)



г) на пословно окружење

- систем комуницирања
- учешће у доношењу менаџмент одлука
- улога државе у пословању
- услови запошљавања (регулатива, синдикати...)



Култура и цивилизација

-интеракцијски однос

-цивилизације се стапају и преклапају а могу да садрже и подцивилизације

1. западна цивилизација (европска и северноамер.)

2. исламска (арапска, турска и малајска)

3. конфучијанска

4. јапанска

5. хинду

6. словенско-православна

7. латиноамеричка-хиспаничка

8. афричка



- **разлика** у историји, језику, култури, традицији, религији
- **различно схватање** односа између човека и Бога, грађанина и државе, родитеља и деце, слободе и власти, једнакости и хијерархије..
- *Пример америчких и јапанских бизнисмена*
(**Јапанци** описују Американце као агресивне јер желе што пре да окончају конкретан посао, док **Американци** сматрају да су Јапанци сувише затворени и да им треба дуго да крену са послом
- **Пример:** Одлука за NUMMI



- **ОДЛУКА ЗА NUMMI**

Када су се јавили проблеми због извозних продора јапанских произвођача аутомобила на америчко тржиште, великог дефицита САД у размени са Јапаном и одговарајућих акција америчких власти, пословодни одбор TOYOTA је разматрао новонасталу ситуацију и тражио нова решења међу којима је било и отварање сарадње са GM. У конференцијској сали управног одбора са татами простиркама седи неколико десетина људи, мирно разговарају, испијају чај и стално се окрећу према зидовима на којима се налази гомила разних цртежа, скица, фотографија, графикана, планова. Међу њима су председник корпорације и најстарији члан одбора. Сви присутни су у готово истим оделима тамних нијанси, белим кошуљама и са обавезним пругастим машнама. После исцрпног разматрања свих аспеката ангажовања у таквој тихој атмосфери међусобне размене идеја и изношења појединачних размишљања, донета је коначна одлука заједнички без да је неко саопштио: најбоља стратегија фирме је да уђе у понуђено заједничко улагање са америчким GM, како би се упознале све димензије локалног окружења на лицу места и потом даље развијало пословање које неће бити на удару званичних власти. Донета је одлука о формирању фирме NUMMI (New United Motors Manufacturing Inc) као заједничке фирме Toyota-GM у Фремонту у Калифорнији. Компанија је стартовала крајем 1984. г са америчким радницима и јапанским менаџментом и ускоро је постала најпрофитабилнија у америчком делу система GM после година губитака које је бележио тај погон.

Културну димензију чине:

1. језик
2. религија
3. вредносни системи
4. навике и обичаји
5. однос према материјалним стварима
6. естетски назори
7. образовање
8. друштвене институције
9. невербални елементи



Језик



- У свету постоји око 3.500 разних језика (са много дијалеката) од којих око 340 имају своје писмо
- **Пример:** Американци и енглески језик, стр. 99
- *"If you want to kill a message, translate it"*- стара изрека

Водећи говорни светски језици:

- мандарински
- хинду
- шпански
- енглески
- бенгалски
- арапски
- руски
- португалски
- јапански
- немачки
- француски
- малајско-индонежански



Познавање страног језика има 4 битне улоге:

- Прикупљање, вредновање и разумевање информација
- Тешње повезивање са партнерима
- Комуницирање са запосленима у филијалама
- Доприноси правилној интерпретацији појединих ситуација



ГРЕШКЕ У ПРЕВОДУ

МЕСТО	ЦИЉНА ПОРУКА	ПРЕВОД НА ЕНГЛЕСКИ	ЗНАЧЕЊЕ НА СРПСКОМ
хотел	За све ваше потребе обратите се дежурној собарици	You are invited to take advantage of the chamber maid	Све ваше жеље задовољиће дежурна собарица
Коктел сала	Молимо мајке да не доводе децу у бар	Ladies are requested not to have children in the bar	Молимо жене да не праве децу у бару
ресторан	Наша вина нуде оно што нисте доживели	Our vines leave you nothing to hope for	Наша вина нуде оно што нисте очекивали
амбуланта	Специјалиста за женске и остале болести	Specialist in women and other diseases	Специјалиста за жене и остале заразне болести
крзнар	Женске бунде од природног крзна	Fur coats made for ladies from their own skin	Бунде за жене направљене од њихове коже

Религија



- Систем веровања, етичких вредности и дела којима човек изражава свој однос према ономе што је свето
- хришћанска, муслиманска, хинду и будистичка (70%)
- остале религије (10%)-анимизам
- атеисти (20%)

Pripadnici religije	Broj pripadnika u 2002.godini
hrišćani	2 005 000 000
katolici	1 060 000 000
protestanti	345 000 000
pravoslavni	218 000 000
anglikanci	78 000 000
monofiziti i nestorijanci	70 000 000
ostale hrišćanske zajednice	234 000 000
muslimani	1 021 000000
hinduisti	824 000 000
budisti	364 000 000
konfučijanci	480 000 000
šintoisti	95 000 000
daoisti	75 000 000
sikhi	20 000 000
jevreji	15 000 000
ostale religije	816 000 000

Пример:ТЕХАСО упутство за понашање са Арапима, стр.101



- **Утицај религије:**

- *у дане празника је повећана куповина
- *риба се код католика једе петком а код православних читавог поста
- *канони могу утицати на начин облачења, улогу жене...
- *значај породице-родбинске везе
- *однос према потрошњи уопште
- *сегментирање тржишта према верским групама

- МУФТИЈА ПРОТИВ БАРБИКЕ

Иако је **Кувајт** до неба **захваљан САД** што их је спасао "напасти из Ирака" у чувеној "Пустињској олуји", иако је у то време продавана **Барбика одевена у униформу подофицира америчке армије** у Заливском рату, овом производу у виду женског клона од винила, стигла је смртна пресуда на Кувајтском тржишту. **Замерка је стигла од врховног Кувајтског муфтије**. Ова играчка из Америке по његовом мишљењу, има **кобно дејство на развој тамошње деце**, а њен изглед нема ничег **заједничког са детињством**. Као врховни поглавар издао је **фатву**, религиозну пресуду, којом је Барбика прогнана и забрањена, због западњачке декаденције.

Вреднодни системи



- На бази вредносних система формирају се вредносни ставови
- **"потрошачки патриотизам"** (У Јапану и Кини је изражена затвореност према странцима, па и страним производима)
- Негде постоје формиране **преференције ка увозној роби** (тежња да се идентификује са вредностима туђих култура)
- глобализација води ка **приближавању култура** које се могу подносити



Навике и обичаји



- упознавање, праћење, прилагођавање и мењање
- упознавање **разлика у начину коришћења производа** (на пр. конзумирања кафе), о месту коришћења, односу према куповинама одређеног производа...
- У Француској и Данској је прихватљиво **показивање потрошње "широке руке"**, у В.Британији –непристојно
- утицај веровања, митова и легенди утичу на стварање навика код куповина
- **Различит однос према времену**



Однос према материјалним стварима



- тзв. **материјална култура** је склона променама како напредује економски и друштвени развој али,
- поседовање материјалних ствари је важније у неким културним целинама (нпр. САД) док су другима значајније **породичне везе или пријатељство**-материјални моменат није на првом месту (примера ради, арапске земље)



Естетски назори

- обично се изражава преко **уметности** и посебне симболике везане за боје, форму, музику...
- водити рачуна о **бојама, паковању, логотипу, промоцији, употреби музике...**
- националне боје
- **Илустрација** бр 12, стр. 107



Образовање



- образовни ниво становништва је опредељујући и за **избор медија комуницирања** и уопште за комуницирање са потрошачима
- значајно је и са становишта **ангажовања локалне радне снаге**
- образованије особе траже софистицираније и комплексније **информације о производу**



Друштвене институције и друштвена клима

- Реални оквир испољавања националне културе
- породица (величина, различита улога појединих чланова - у Шведској деца нису такав центар пажње као у САД...)
- религиозне организације



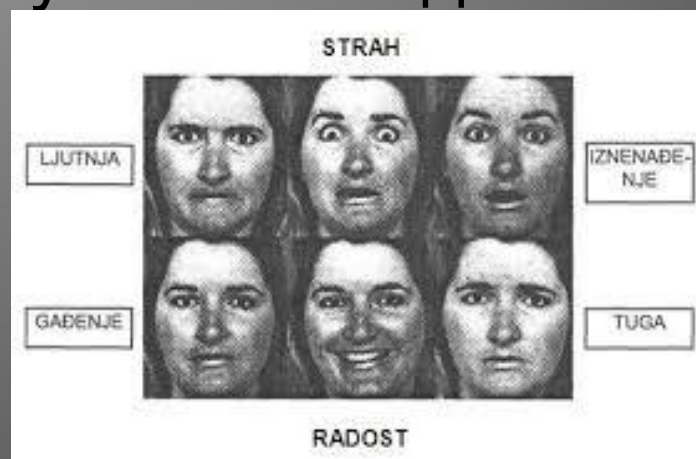


- референтне групе(друштвене групе којима појединац припада-формалне и неформалне: Национална организација за жене, тинејџери...)
- друштвене класе (у САД по основу професије и образовања, у Индији, класа се дефинише самим рођењем...)



Невербални елементи

- "тихи језик"-начин на који се стоји, покреће или указује током комуницирања, гестикулације, гримасе, дистанца...
- климање главом у Бугарској и на Филипинима
- подигнут палац у Грчкој или 3.Европи и САД
- За Енглезе покрети руку имају мали значај, а за Италијане и хиспанике су саставни део говорног језика



Типови националних култура

Четири критеријума:

- Однос према хијерархијском ауторитету
- Однос према неизвесности
- Однос према индивидуалној одговорности
- Однос према животним вредностима



Однос према хијерархијском ауторитету

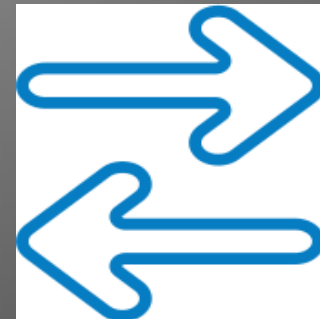
Хијерархијске културе:

- Наглашена концентрација моћи код малог броја људи
- Привилегије су нормална појава
- Комуникација једносмерна
- Полтронство
- По Хофстедовом индексу дистанце моћи такве су: Малезија, Гватемала, Панама, Мексико, Арапске земље, Индија, бивша Југославија...



Егалитарне културе:

- Једнакост и равноправност људи
- Децентрализација организације
- Функционери равноправни са осталима само са већим одговорностима
- Комуникација двосмерна
- Слобода у испољавању неслагања
- Аустрија, Израел, Данска, Н.Зеланд, Ирска, Норвешка, Шведска, Финска, Швајцарска, Немачка...



Однос према неизвесности:

Предузетничке културе:

- Натпросечна склоност према ризику
- Млади људи носиоци промена и нових идеја
- Без претераног администрирања
- Лака промена запослења, места боравка
- Посао без емоција, политика мање битна
- Сингапур, Јамајка, Данска, Хонг-Конг, Шведска, Немачка, В.Б., Ирска...



Чиновничке културе:

- Статичност, неповерење у нове кадрове
- Супротстављање мишљења није пожељно
- Тешка промена посла
- Присутност емоција у послу
- Грчка, Португалија, Гватемала, Уругвај, Белгија, Јапан, бивша Југославија, Аргентина, Чиле...



Однос према индивидуалној одговорности:

Индивидуалистичке културе:

- Свако најбоље брине о својим интересима
- Рано осамостаљивање од породице
- Приватни и пословни живот одвојени
- Нема концепта групног одлучивања
- САД, Аустралија, В.Б., Канада, Данска, Холандија, Италија, Белгија, Француска...



Колективистичке културе:

- Колективна одговорност од породице, преко предузећа до друштва
- Интерес појединца подређен интересима колектива
- Породице велике, касно осамостаљивање
- Гватемала, Панама, Еквадор, Венецуела, Колумбија, Пакистан, Индонезија, Перу, Тајван, бивша Југославија...



- Однос према животним вредностима

Материјалистичке културе:

- Цени се каријеризам, способност зарађивања новца,
- Вредност се доказује преко материјалних ствари
- Улоге полова су јако разграничене
- Контролисане емоције
- Јапан, Аустрија, Венецуела, Италија, Швајцарска, Мексико, В.Б., Немачка...



Солидаристичке културе:

- Цењен је квалитет живота
- Цени се статус у друштву
- Пажња и брига за друге
- Комуникација смирена и опуштена
- Материјално није примарно
- Шведска, Норвешка, Холандија, Чиле
Француска, Португалија,...
- Илустрација 13., стр. 111



