

Mr Srđan Šapić*

UPRAVLJANJE MEĐUNARODNOM MARKETING KOMUNIKACIJOM

Apstrakt: Komunikacija, kao proces prenošenja poruke od pošiljaoca do primaoca, je znatno otežana, kada se odvija između pripadnika različitih kultura. Međunarodno poslovanje je mnogo kompleksnije nego poslovanje u okviru granica svoje zemlje, a osnov uspešnog međunarodnog poslovanja je efektivna međunarodna marketing komunikacija.

Suština efektivne međunarodne marketing komunikacije je pre dobijanje pravog odgovora nego slanje prave poruke. Razumevanjem odnosa između komunikacije i kulture koja se prenosi kroz komunikaciju, menadžeri se mogu kretati prema konstruktivnom i međukulturalnom menadžmentu.

Komunikacija bez obzira da li je u obliku pisanja, razgovora ili slušanja je bitan deo uloge menadžera i oduzima veći deo njegovog vremena na poslu. Sposobnost menadžera da komunicira efikasno prelazeći nacionalne granice će uveliko da odredi uspeh međunarodnih poslovnih transakcija.

Ključne reči: dogovor, ustupci, kulturni nesporazumi, razmena informacija, proces pregovaranja, pregovarački stilovi, ubeđivanje.

Abstrakt: Generally, negotiation process is a fundamental for communication and interaction between people. People negotiate all the time. They negotiate with their partners, childrens, colleagues, friends, bosses, buyers, neighbours etc. Because negotiating is such essential part of ordinary life, it becomes mainly unconscious process and doesn't spent plenty of time for thinking how to do it. Such as many other aspects of behaviour, it must be negotiated accord to cultural assumption. No matter if negotiators are succesfull or not, cultural style of negotiating are mainly on the level of unconscious.

When you negotiate in the terms of your own culture, you might be succesfull on the intuitive or unconscious level. However, when you leave familiar cultural environment, scene will be dramaticly changed. There are no more common values, interests, goals, etical principes or cultural assumption between

* Asistent Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

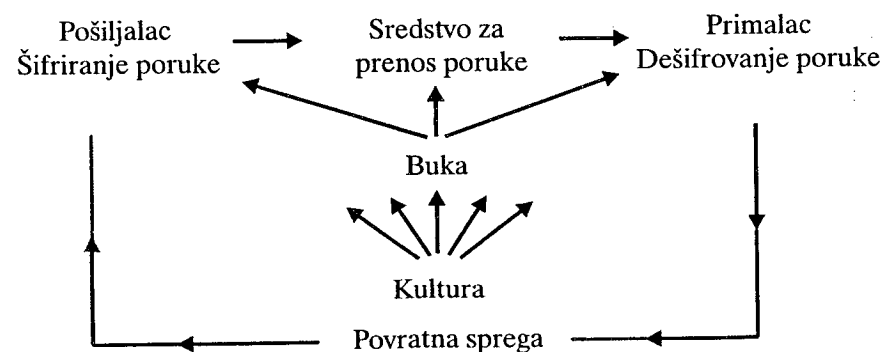
negotiators. Different culture has different values, attitudes, morals, behaviours and language styles. All of that have big influence on the process and epilogue of negotiating. People can negotiate in the different cultural environment without awareness of different negotiation process. Therefore, with the increasing of awareness about some possible problems, international negotiator will be more succesfull.

Key words: *agreement, concessions, cultural misanderstandings, exchanging information, negotiation process, negotiation styles, persuasion.*

1. Proces komunikacije

Izraz **komunikacija** opisuje proces deljenja mišljenja prenošenjem poruka preko medija kao što su reči, ponašanje ili materijalne činjenice.¹ Menadžeri komuniciraju u cilju koordiniranja delatnosti, širenja informacija, motivisanja ljudi i pregovaranja o budućim planovima. Od vitalnog je značaja da se značenje određene komunikacije interpretira od strane primaoca na način na koji je osoba pošiljalac informacije to želela.

Slika 1. Proces komunikacije



Izvor: Hellen Deresky, *International Managing Across Borders and Cultures*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, str. 140.

¹ Hellen Deresky, *International Managing Across Borders and Cultures*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, str. 140.

Pošiljalac i primalac informacije imaju svoj privatni svet. Kontekst tog privatnog sveta, se u mnogome bazira na kulturi, iskustvu, odnosima, vrednostima i kao takav određuje interpretaciju značenja u komuniciranju. Što je veća razlika u kulturama osoba koje komuniciraju, postoji veća mogućnost za pogrešne interpretacije.

Kada član jedne kulture šalje poruku članu druge kulture, onda dolazi do međukulturne komunikacije. Poruka sadrži značenje koje je pošiljalac želeo da uputi primaocu. Kada poruka dođe do primaoca ona pretrpi transformaciju u kojoj uticaj kulture primaoca postaje deo značenja.

2. Veština uspešnog međunarodnog marketing komuniciranja

Kao i u drugim društvenim sistemima, u poslovnim organizacijama je neophodno efikasno komuniciranje da bi se uspešno poslovalo i da bi se ostvarili ciljevi. Međunarodne poslovne organizacije zahtevaju efikasno komuniciranje na više nivoa. Firma mora da komunicira sa svojom radnom snagom, kupcima, dobavljačima i lokalnom vladinom upravom. Uspešno komuniciranje između ljudi iste kulture je i samo često otežano. Međutim, kad pokušamo da komuniciramo sa ljudima koji ne govore našim jezikom i koji imaju različite ideje, stavove, pretpostavke, zapažanja i načine rada, naše šanse za nesporazum se višestruko povećavaju.

Komuniciranje se vrši na dva načina: 1) putem jezika (koristeći reči koje imaju značenja koja obe strane shvataju i koje su povezane u rečenice po dosledno primenjivanim pravilima) i 2) preko neverbalne komunikacije, koju Edward Hall naziva "nemi jezik".² Neophodno je ispitati prirodu komuniciranja u međunarodnom poslovanju, kao i to kako se problemi komuniciranja mogu razvijati kad ljudi komuniciraju ili pokušavaju da komuniciraju u okviru različitih kultura.

2.1. Smernice i koraci ka uspešnoj komunikaciji

Da bi se uspešno komuniciralo u međunarodnom poslovanju postoje neke smernice koje bi trebalo slediti:³

1. Početi što preciznijom procenom mogućih interkulturalnih prepreka koje postoje, kao što je jezik i problemi komunikacije uopšte. Poslovni ljudi često

² Edward Hall, *The Silent Language*, Doubleday, New York, 1959.

³ Jean-Claude Usunier, *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, 2000, str. 439.

potenciju ili čak potpuno previđaju ovaj aspekt, jer često imaju zajedničku tehničku kulturu sa svojim partnerom u razgovoru. Takođe ih može prevariti međunarodna atmosfera jer današnji intenzitet međunarodne interakcije, naročito u biznisu i u oblasti tehnologije, komunikacija i obrazovanja, stvara nekakvu internacionalizovanu kulturu koja smanjuje neusklađenost između kulturnog porekla i stereotipskih predstava.

Nažalost, u stvarnom svetu, čovek koji ne oseća potrebu da se prilagođava, naročito po pitanju jezika, greši. Rezultat će biti pogrešan utisak da je naš partner baš kao i mi. Često su te sličnosti iluzije, naročito kada stranci prividno dele istu "međunarodnu kulturu". Oni koji se prilagođavaju svesni su razlika.

2. Biti svestan da ono što se eksplicitno kaže ne mora implicitno da se podrazumeva. Trebalo bi provesti neko vreme na proveri tačnosti komuniciranja, naročito kad su uloženi veliki (porudžbine, rokovi isporuka i uopšte ugovorne obaveze).

3. Učenje neverbalnih stilova komunikacije drugih kultura može da se pokaže teškim. Ući duboko u ovu oblast kulture posle detinjstva je vrlo teško. Bolje je usmeriti se na stanje budnosti, tako da se neverbalne poruke ne protumače pogrešno, nego da se pokušava da se u potpunosti nauče različiti tipovi neverbalne komunikacije.

4. U mnogim slučajevima prevodioci mogu da imaju ključnu ulogu prenošenja značenja. Oni ne dejstvuju "kao rečnici", prevodeći bukvalno. Oni mogu da prevode sa jednog jezika na drugi bolje nego obrnuto i to će zavisiti ne samo od toga koji im je jezik maternji, već, takođe, i od lične sklonosti koju mogu da imaju prema jednoj strani. Takođe je neophodno da se proveri da su stvarno odani onoj strani koja ih je unajmila. Ponekad je preporučljivo da se angažuje nekoliko prevodilaca, kad važnost posla to opravdava.

5. Mora jasno da se shvati da uvek postoji neki deo jezika koji ne može da se prevede. Značenje specifično za kulturu prenosi se jezikom onako kako odražava tu kulturu. Postoji italijanska izreka "translator/traitor" (prevodilac/izdajnik).

Subjektivno nerazumevanje u komunikaciji između kultura često se meša sa konfliktom zasnovanim na čistom interesu. Ponekad postoje neophodni konflikti koji su čak dobri, kad konfrontacije ne treba izbegavati. Ali u mnogim drugim slučajevima, kulturološki nesporazumi mogu da imaju čisto negativan uticaj na sporazume koji slede, pa možda čak dovedu i do prekida pregovora.

Sve ovo zavisi od prethodnih priprema i ne može da se improvizuje. Neophodan preduslov jeste napor da se pomogne drugom da se adekvatno shvati sopstvena kultura, što često zahteva i izvođenje na večeru. Kad počnu zvanični poslovni pregovori ili čak preliminarni poslovni razgovori, a jedna strana pokazuje da ne poseduje ni najosnovnije poznavanje partnerove kulture, odnosi se često

poremete. U ovom svetlu, obučavanje za međunarodno poslovanje liči više na preliminarno ulaganje, radi poboljšanja uspešnosti poslovnih pregovora, nego na način za rešavanje hitnih problema. Rečeno medicinski, razumevanje kulture u međunarodnom poslovanju izgleda pre kao prevencija nego lečenje.

Koraci ka uspešnoj komunikaciji među nacijama obuhvataju: razvoj kulturne osetljivosti, pažljivo izražavanje, selektivni prenos, pažljivo tumačenje i odgovarajuće propratne akcije.⁴

Razvoj kulturne osetljivosti: kao pošiljalac, menadžer mora da se potruži da upozna primaoca i da saopšti poruke u onom obliku u kome će najverovatnije moći da ih razume. Od menadžera se pritom zahteva da bude svestan svog kulturnog nasleđa i kako ono utiče na proces komuniciranja. Drugim rečima, kakvu vrstu ponašanja ta poruka podrazumeva i kako će je primalac primiti? Kakva je kulturna sredina - društveni, ekonomski i organizacioni kontekst - u kojoj se komunikacija odvija? Kakvi su međusobni položaji dve strane i šta može da se razvije iz komunikacije? Na kakve vrste transakcija i ponašanja je ta osoba navikla?

Jedan novi program za podizanje nivoa kulturne osetljivosti menadžera i poboljšanje njihove veštine komuniciranja započeo je Noel Tichy na Poslovnoj školi Univerziteta Mičigen. On je sakupio međunarodnu grupu od 21 višeg rukovodioca, iz većih korporacija, iz 5 nacija, na petonedeljni intenzivni program rukovođenja u svetu. Ovaj program je obuhvatao putovanje u različite zemlje, pravljenje splavova, penjanje uz litice, dok su se menadžeri pritom upoznavali. Jedno pitanje kojim su se sve vreme bavili bilo je pitanje komunikacije između različitih kultura. Cilj je bio da se menadžeri upoznaju sa različitim kulturama, uvide probleme u komunikaciji u pokušaju da ih prevaziđu. Program i iskustva su opisani u "Kako je 21 čovek postigao globalizaciju za 35 dana".

Pažljivo izražavanje: pri prevodenju svog nameravanog značenja u simbole za komuniciranje između kultura, pošiljalac mora da koristi reči, slike i gestove koji odgovaraju kulturološkom okviru primaoca. Naravno, učenje jezika je dragoceno, ali pošiljaoci bi trebalo da izbegavaju idiome i regionalne izreke pri prevodu. Doslovno prevodenje je ograničen odgovor na jezičke razlike. Čak i među zemljama u kojima se govori engleski, reči imaju različita značenja, što je iskusio jedan američki bankar u Australiji posle poslovne večere. Da pokaže zahvalnost, on je izjavio da je "pun" (što su domaćini shvatili kao pijan), za stolom je nastalo ćutanje, a on je pokušao da se ispravi rekavši da je "napunjen" (ova reč se u Australiji koristi samo u seksualnom kontekstu). Način da se izbegnu ovakvi

⁴ Hellen Deresky, International Management, Managing Across Borders and Cultures, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, str. 156.

problemi jeste da se govori polako i jasno, izbegavaju duge rečenice i kolokvijalni izrazi. Međutim, iako je engleski u poslovnom kontekstu u opštoj upotrebi u celom svetu, nastojanje menadžera da govori lokalni jezik će znatno da popravi klimu. Ponekad su ljudi iz drugih kultura ozlojeđeni što rukovodioci koji govore engleski pretpostavljaju da će svi redom govoriti taj jezik.

Prevod je samo deo procesa saopštavanja poruke; poruka se, takođe, izražava i neverbalnim jezikom. U procesu saopštavanja, pošiljalac mora da obezbedi usaglašenost između neverbalne i verbalne poruke. Zato je, pri saopštavanju poruke, korisno da se bude što objektivniji i da se ne oslanja na lično tumačenje. Da bi bliže pojasnili svoju poruku menadžeri mogu da uruče pisani rezime verbalne prezentacije i koriste vizuelna pomagala, grafikone ili slike. Savet je da se ide polako, da se čeka i da se osluškuju i razumeju signali od primaoca.

Selektivni prenos: vrsta sredstava koja se odabiraju za prenos poruke, između ostalih faktora, zavisi od prirode poruke, njenog značaja, konteksta i očekivanja primaoca, vremena na raspolaganju i potrebe za ličnom interakcijom. Tipična sredstva su pisma ili memorandumi, izveštaji, sastanci, telefonski pozivi, telekonferencije i razgovori licem u lice. Trebalo bi otkriti kako se komunikacija prenosi u lokalnoj organizaciji, koliko je usmerena na dole ili na gore ili vertikalno u odnosu na horizontalno, kako deluju tračerski kanali, itd. Pored toga, mora da se uzmu u obzir i druge kulturalne varijable: da li je primalac naviknut na eksplicitnu ili implicitnu komunikaciju i koja brzina i put kretanja poruke će biti najuspešniji?

Uglavnom je najbolje koristiti direktnu interakciju "licem u lice", za izgradnju odnosa ili za druge važne transakcije, naročito u međunarodnoj komunikaciji zbog nedostataka bliskosti između dve strane. Lična interakcija daje menadžeru priliku da dobije direktni verbalni i vizuelni feedback i da brzo izvrši usklađivanje u procesu komuniciranja.

Međunarodne pogodbe se često odvijaju na velikoj razdaljini što naravno ograničava mogućnost direktne komunikacije. Savremeni elektronski mediji mogu da se koriste da uklone prepreke u komuniciranju skraćujući vreme čekanja na informaciju i omogućavajući trenutno konsultovanje. Globalne telekomunikacije i kompjuterske mreže menjaju oblik interkulturalne komunikacije putem bržeg dostavljanja informacija. Na primer, Ford u Evropi koristi video konferencije za inženjere u Britaniji i Nemačkoj radi konsultovanja o problemima kvaliteta. Preko TV ekrana, oni pregledaju dijagrame i obično nađu rešenje koje fabriku brzo pokrene napred.

Pažljivo tumačenje feedbacka: potrebno je, takođe, da se uspostave blagovremeni i efikasni feedback kanali radi poboljšanja opšte komunikacije u firmi. Najbolji način da se dobije precizan feedback je putem direktne interakcije jer to omogućava menadžeru da čuje, vidi i odmah oseti kako se poruka tumači.

Kad nije moguć vizuelni feedback po važnim pitanjima, dobra ideja je da se upotrebi nekoliko načina da se dobije feedback, naročito korišćenjem treće strane.

Tumačenje je proces prevodenja primljenih simbola u protumačenu poruku. Glavni uzroci neslaganja su:⁵ 1) primalac pogrešno tumači poruku; 2) primalac saopštava svoju povratnu poruku pogrešno ili 3) pošiljalac pogrešno tumači povratnu informaciju (feedback). Dvosmerna komunikacija je zato neophodna radi sporazumevanja. Često je korisno da se druge kolege upitaju za pomoć u tumačenju da bi se prekinuo ciklus pogrešnih saopštenja.

Možda je najvažnije sredstvo za izbegavanje pogrešnog tumačenja da se vežba pažljivo tumačenje tako što se usavršavaju veštine slušanja i zapažanja. Dobar slušalac praktikuje slušanje bez prekida ili procenjivanja do kraja saopštavanja poruke govornika, uz pokušaj da prepozna osećanja koja stoje iza reči, neverbalne signale i razume govornikovu perspektivu.

Kod multinacionalnih kompanija putevi komunikacije i feedbacka između matičnih kompanija i filijala mogu da budu stalno otvoreni kroz telefonske pozive, redovne sastanke i posete, izveštaje i planove, a sve to olakšava saradnju, kontrolu performansi i glatko odvijanje poslova u firmi. Komunikacija između međusobno udaljenih operacija može najbolje da se obavlja uspostavljanjem feedback sistema i preko ljudi za vezu. Ljudi iz direkcije bi trebalo da održavaju znatnu fleksibilnost u saradnji sa lokalnim menadžerima i omogućavaju im da se ponašaju u lokalnom kontekstu, onako kako samatraju da je prikladno.

Propratne akcije. Menadžeri komuniciraju i akcijom i neakcijom. Zato, da bi se održavale otvorene linije komuniciranja, feedbacka i poverenja, menadžeri moraju da proprate ono što se govori i o čemu se govori, obično ugovorom, što je možda najvažnija direktna poslovna komunikacija. Pitanje ugovora je naročito osetljivo u odnosu na kulturu zbog različitih tumačenja oko toga šta čini ugovor (negde rukovanje, a negde kompletan pravni dokument) i kakve bi akcije trebalo da uslede.

Upravljanje međunarodnom komunikacijom uveliko zavisi od ličnih sposobnosti i ponašanja menadžera. Ovde se navode ponašanja koja istraživači smatraju najvažnijim za efikasnost interkulturalne komunikacije (ICE) po Rubenovom pregledu.⁶

1. Poštovanje (izražava se pogledom očiju, stavom tela, dubinom i tonom glasa);

⁵ Isto, str. 158.

⁶ R.B. Ruben, Human Communication and Cross-Cultural Effectiveness, Belmont, Wadsworth, 1985, str. 339.

2. Interaktivan stav (sposobnost da se drugima odgovori na opisan način koji ne procenjuje i ne prosuđuje);
3. Usmerenost na znanje (shvatanje da naše znanje, zapažanja i verovanja važe samo za nas, a ne za druge);
4. Empatija - sposobnost da se svet vidi očima drugih ljudi;
5. Upravljanje interakcijom;
6. Tolerancija prema dvosmislenosti;
7. Usmerenost na druge (sposobnost da čovek bude fleksibilan i da prihvata različite uloge radi bolje kohezije grupe i grupne komunikacije).

Svejedno da li u svojoj zemlji ili u inostranstvu, izvesne lične sposobnosti olakšavaju efikasnu međunarodnu marketing komunikaciju. Kim je svrstao ove karakteristike u dve kategorije: ⁷ 1) otvorenost - osobine kao što su otvoren duh, tolerancija prema dvosmislenosti i ekstravertnost; i 2) elastičnost - osobine kao što je unutrašnji osećaj za kontrolu, upornost i sl. Ove sposobnosti mogu da pomognu da se čovek navikne na novu zemlju i da razvije produktivni radni odnos na duže staze. Istraživači su utvrdili vezu između karakteristika i ponašanja i relativnog nivoa adaptacije koji čovek postiže u novoj sredini. Prema tome, mogu se povezati one osobine ličnosti za koje istraživanje pokazuje da olakšavaju prilagođavanje sa onima koje su neophodne za uspešnu međunarodnu marketing komunikaciju.

Zaključak

Osnov uspešnog međunarodnog poslovanja je efektivna međunarodna marketing komunikacija čija je suština pre dobijanje pravog odgovora nego slanje prave poruke.

Menadžeri komuniciraju u cilju koordiniranja delatnosti, širenja informacija, motivisanja ljudi i pregovaranja o budućim planovima. Od vitalnog je značaja da se značenje određene komunikacije interpretira od strane primaoca na način na koji je osoba pošiljalac informacije to želela.

Međunarodne poslovne organizacije zahtevaju efikasno komuniciranje na više nivoa. Firma mora da komunicira sa svojom radnom snagom, kupcima, dobavljačima i lokalnom vladinom upravom. Uspešno komuniciranje između ljudi iste kulture je i samo često otežano. Međutim, kad pokušamo da komuniciramo sa ljudima koji ne govore našim jezikom i koji imaju različite ideje, stavove,

pretpostavke, zapažanja i načine rada, naše šanse za nesporazum se višestruko povećavaju.

Da bi se uspešno komuniciralo u međunarodnom poslovanju postoje neke smernice i koraci koje bi trebalo slediti. Koraci ka uspešnoj međunarodnoj komunikaciji obuhvataju : razvoj kulturne osetljivosti, pažljivo izražavanje, selektivni prenos, pažljivo tumačenje i odgovarajuće propratne akcije.

Literatura

1. Cateora Philip, *International Marketing*; Business Week edition, McGraw-Hill, New York, 1999.
2. Czinkota Michael and Ilkka Ronkainen, *International Marketing*, South Western Publishing, Cincinnati, 2002.
3. Czinkota Michael, Ilkka Ronkainen, Michael Moffet and Eugen Mosnihan, *Global Business*, South-Western Publication, Cincinnati, 2000.
4. Czinkota Michael, Michael Moffet and Ilkka Ronkainen, *International Business*, South-Western Publishing, Cincinnati, 2001.
5. Deresky Hellen, *International Managing Across Borders and Cultures*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
6. Hall Edward, *The Silent Language*, Doubleday, New York, 1959.
7. Keegan Warren and Mark Green, *Global Marketing Management*, 7th edition, Prentice Hall, New York, 2001.
8. Rakita dr Branko, *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003.
9. Ruben R.B., *Human Communication and Cross-Cultural Effectiveness*, Belmont, Wadsworth, 1985.
10. Samovar Larry and R. Porter, *Communication Between Cultures*, Belmont Wadsworth, 1991.
11. Usunier Jean-Claude, *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, London, 2000.
12. Young Yun Kim, *Communication and Cross-Cultural Adaptation: An Integrative Theory, Multilingual Matters*, Clevedon, 1988.

⁷ Kim Young Yun, *Communication and Cross-Cultural Adaptation: An Integrative Theory, Multilingual Matters*, Clevedon, 1988.