SADRŽAJ

1. Uvod 2
2. SAD: Opadajući gigant? . Generalni profil 4
3. SAD i EU 6
4. Problemi u trgovini sa SAD-om 7
5. Budućnost japanskog i američkog menađmenta 13

6.Tgovinski konflikti 14

7. Primer 15

8 . Zaključak 17

Literatura 20

1. Uvod

Većina definicija menadžmenta ističe da menadžment doprinosi ostvarenju ciljeva organizacija. Jedna od najstarijih I verovatno najboljih definicija menadžmenta je definicija M.P.Folletta u smislu umeća da se određena zamisao ostvari preko drugih. Ova definicija ukazuje da su menadžeri lica koja imaju odgovornost za ostvarenje ciljeva koja zavisi od njihovog formalnog autoriteta I kompentencije. Bez obzira kojim preduzećem upravljaju menadžeri imaju slične poslove. Oni su planeri, organizatori, vođe I kontrolori odgovornost u ostvarenju ciljeva povlači nadležnost menadžera u odnosu na podređene članove organizacije, kao I u odnosu na pripadajuće resurse. Menadžeri koji nemaju nadležnost nad kritičnim faktorima određenog procesa ne mogu biti odgovorni za rezultate tog procesa.

Savremeni menadžment svrstava ljudski faktor na "apsolutno" prvo mesto u hijerarhiji činilaca uspešnog poslovanja. Zato se danas najveća pažnja posvećuje ljudskim resursima (kadrovima) kao posebnoj psihološkoj disciplini koja izučava njen direktan uticaj i udeo u postizanju cilja. Današnja klasifikacija stilova menadžmenta grana se na tri velike kategorije: američki, europski I japanski model menadžmenta ljudskim potencijalima.



Menadžmet, kao naučna disciplina koja se predaje u obrazovnim institucijama širom sveta velikim dijelom je nastala u Americi, zemlji koja je bila lider u kreiranju principa i načela moderne teorije upravljanja. U Sjedinjenim Američkim Državama se razvio specifičan oblik menadžmenta koji je u jakoj vezi sa kulturom i društvenim vrijednostima ove zemlje. Pragmatičan i usmjeren ka napretku, američki menadžment još uvijek u velikoj mjeri predstavlja uzor za ekstrapolaciju poslovnih praksi u druge zemlje.

Glavna kulturološka odlika Sjedinjenih Američkih Država je izuzetna etnocentričnost zbog koje je ova zemlja često zatvorena za većinu spoljnih informacija. Amerikanci nisu previše upućeni u istoriju i dešavanja na svjetskoj sceni - potpuno fokusirani na sadašnjost i budućnost ne razmišljaju o prošlosti. Takođe je prisutno uvjerenje među stanovništvom po kome se previše stvari dešava u njihovoj zemlji da bi imali vremena da se interesuju za druge. Uzrok tome je činjenica da su Sjedinjene Američke Države ogromno tržište koje je velikim djelom orijentisano prema sebi i mnoge američke kompanije su tek u relativno bliskom periodu izašle na globalno tržište.

Konkurencija je izražena na svim nivoima u Americi kao jedno od osnovnih pravila, a inovacija je visoko cijenjena kao pokretač ekonomije i društva, tako da često uzima prvenstvo nad tradicijom. U odnosu na druge sredine postoji snažna orijentacija prema individualnoj inicijativi i postignuću, a materijalni progres je važniji od humanističkog.

Produktivnost iznad svega



U Americi je izražen tip menadžmenta koji je zasnovan na strukturnim i konceptima koji se bave stilovima ponašanja u okviru poslovne organizacije. Usmjeren je na povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih, sa snažnim akcentom na planiranju,

individualnom odlučivanju i izuzetnoj profesionalnoj predanosti. Za razliku od japanskog menadžmenta, američki karakteriše niska stopa lojalnosti prema kompaniji od strane njenih zaposlenih.

Mijenjanje kompanija i radnih mjesta je uobičajena stvar, a zaposleni obično prelaze na bolji posao čim su u prilici da to urade. Jedan od novijih primjera koji potvrđuju ovu tezu a zastupljen je uveliko u medijima su zaposlenici koji zbog veće materijalne koristi prelaze iz giganta „Google" u firmu koja je postala sinonim socijalne mreže „Facebook".

Izražene karakteristike u radnim organizacijama vezane su za znanja i sposobnosti iskazane na radnom mjestu i sistem motivacije usmjeren prema zaposlenima. U američkim kompanijama postoji visok nivo usko stručne specijalizacije, a eksperti su potrebni i traženi na svim nivoima. No, zbog sistema u kome se zaposleni vrednuje po učinku, svaka osoba postaje zamjenjljiv dio u jednom sistemu i njegovom funkcionisanju. U američkoj praksi menadžmenta naglašena je demokratska orijentacija i participativni sistem odlučivanja. Ondašnje kompanije teže da budu demokratične, ali u isto vrijeme posjeduju visok stepen funkcionalne formalizacije. To se odnosi prije svega na programe i pisane specifikacije standarda, opisa posla i poslovnih aktivnosti, dužnosti, autoriteta i odgovornosti kojih se treba pridržavati u poslovanju.



Poslovni karakter

Amerikancima nije teško da kažu „ne". Uvjerenja koja se često vezuju za ideologiju demokratije, kapitalizma i konzumerizma snažno utiču na njihovo shvatanje poslovanja.

Tačnost je izuzetno važna u poslovnim odnosima, a koncept "vrijeme je novac" je vrlo ozbiljno shvaćen u ovoj poslovnoj kulturi. Novac kao takav je ključan prioritet, a američki menadžeri su poznati po oportunističkoj orijentaciji i spremnosti na preuzimanje rizika ako je financijski aspekt primamljiv.

U svakodnevnom poslovanju Amerikanci donose zaključke brzo i odlučno, a visoko cijene direktnost i konciznu informaciju sa poentom. Istrajnost i rješenost su kao karakteristike na visokom nivou prisutne kod američkih poslovnih ljudi, a to se najbolje može primjetiti u lošim poslovnim situacijama gdje menadžeri često teže da gledaju na nastanak problema kao na potencijalnu poslovnu mogućnost koju treba iskoristiti u svoju korist.

Radna etika je veoma izražena kod američkih menadžera, a odnosi između polova u poslovnim okvirima su se dosta promjenili u odnosu na prošla vremena. Žene rukovodioci se, međutim, još uvijek bore za veću jednakost u oblasti uticaja i financijskih primanja.

Nesentimentalni pregovarači



Poslovanje sa američkim partnerima može biti ponekad konfuzno i nepredvidljivo. Iako mnogi smatraju da Amerikanci imaju neformalniji pristup poslovnim protokolima, mora

se imati na umu da je za većinu kompanija i njenih predstavnika karakterističan i izražen visoki profesionalizam.

U samim pregovorima poente se prave akumulacijom objektivnih činjenica, a rijetko subjektivnim osjećajima učesnika tih pregovora. U početku poslovnih pregovora veoma je važno izbjegavati teme vezane za politiku, religiju, rasu i polove. "Politička korektnost" se očekuje od druge strane u pregovorima.

Amerikanci su generalno učtivi, ali će u većini situacija direktno reći šta misle o određenoj stvari, nemajući pri tom namjeru da uvrede bilo koga time. U mnogim poslovnim kulturama ovo se smatra agresivnim i neprikladnim, ali u svakom slučaju to ne treba shvatati lično.

Amerikanci brzo uspostavljaju poslovne odnose, ali njihovi odnosi ne idu u dubinu i nisu dugovječni, jer su fokusirani na posao i na njegovu suštinu, a ne toliko na relacije među ljudima. To može predstavljati problem u poslovnim odnosima sa, recimo, nekim azijskim kulturama gdje je uspostavljanje prijateljstva važno za uspješno poslovanje i ono traje veoma dugo, često i doživotno.

Konsekvenca ovoga je da poslovni ljudi iz Amerike mogu da propuste uspostavljanje i uspješnu realizaciju poslovnih odnosa u zemljama sa ovom kulturološkom dimenzijom.

Jedan od najboljih načina da se uspješno posluje sa američkim poslovnim ljudima je da se pređe na sam posao pragmatičnim i stručnim pristupom. Fokus na posao i direktnost u tom smislu mogu da stvore o profesionalnosti i dobroj poslovnoj praksi druge strane, što je put ka povjerenju i uspješnoj saradnji sa američkim poslovnim ljudima.

Karakteristike američkog menadžmenta

1. Individualizam ukazuje da radnik ne želi, prilikom izvršavanja radnih zadataka, pomoć svojih kolega, a nikako je i ne pruža drugima. On želi da potvrdi svoje sposobnosti kroz samostalno rješavanje problema.
2. Težnja ka brzoj karijeri počinje sa odabiranjem dobre škole ili fakulteta gdje se pojedinac priprema da, u samom startu, zauzme dobre pozicije u kompaniji.
3. Specijalizacija je ono čemu teže mladi američki biznismeni. Oni žele da se neprekidno dokazuju u jednoj oblasti poslovanja i da po tome postanu poznati,priznati i traženi (mijenjaju kompanije često, ali ostaju u istom podrućju rada)
4. Izraženi lični interesi nisu u koliziji sa interesima kompanije. Pojedinac stavlja svoje interese iznad interesa kompanije , ali u mjeri koja ne šteti kompaniji.
5. Materijalna motivacija iznad moralne ističe individualizam (moralni motivi mogu se nazvati kolektivnim a materijalni-ličnim). Novac je veoma važan i (možda i jedini) motivator.
6. Nepostojanje identifikacije sa kompanijom oslanja se na izreku »Moj dom je moja tvrđava« pa tako, sa završetkom radnog vremena radnici istog trenutka zaboravljaju na kompaniju i ne razmišljaju više o poslu. Vikendi su u tom smislu posebna svetinja-čak ni najbližim prijateljima nije dozvoljeno da tada zovu telefonom u vezi posla.
7. Poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja ukazuje na to da se za poslovodne pozicije biraju ljudi koji su prošli oštru selekciju -pretpostavlja se da su oni najbolji i njihovim odlukama se vjeruje.





Jeli Američki Menadžment Efektivan ?

[Xe31tonde.fr](http://Xe31tonde.fr)

„U bjesnilu finacijske krize, američki model upravljanja je došao pod veći nadzor.  
y> \* j» Financijskoj krizi prethodilo je nekoliko

t|y i rt 1^ |1 g> korporativnih skandala (Enron, WorldCom i si.)



i stečaj američke auto industrije. Nasuprot tome, mnoge tvrtke iz zemalja u razvoju uspjele su u održavanju uspješnog međunarodnog rasta dok su imale malo zajedničkog s doktrinama upravljanja na snazi preko Atlantika.

Je li to kraj američki model upravljanja? Je li to rođenje alternativnih modela? Ili je to znak kritičnog pada i potrebe za inovacijama u

menadžmentu?

Povijest upravljanja neodvojivo isnpiriše američki model, doktrine upravljanja iz Sjedinjenih Američkih Država su atraktivne. Ali realnost u poslovnom svijetu često zaostaju za doktrinama.

Nakon Drugog svjetskog rata, američke tvrtke su navikle na tehnike podrške planiranja i birokratski menedžment. No, tijekom 1970-ih ovaj model bio je izazvan od strane uspjeha japanskih poduzeća, koji su revolucionizirali metode industrijske proizvodnje uvođenjem „lean" upravljanja i participativne organizacije rada.

U ranim 1990-ih, Sjedinjene Američke Države su se vratile na scenu sa modelom Silicijse Doline (Silicon Valley) , koji kombinira poduzetničke dinamike, inovacije, poduzetničkog kapitala i snagu javnih ulaganja u istraživanja.

Primjer više nije bio General Motors, nego tvrtke kao što su Intel ili Google. Ovaj uspjeh kroz kooperativne inovacije dozvoljavao je Sjedinjenim Državama da šire viziju kroz financijski i dioničarski svijet, mješavina fleksibilne tehničke i komercijalne sposobnosti s ciljem pružanja kratkoročne konkurentske prednosti.

Taj pristup je pridonio financijskoj krizi. Također je maskirao tragove rasta i globalizaciju firmi iz zemalja u razvoju koje, međutim, nisu imali konkurentne prednosti u odnosu na velike zapadne firme.

(Mauro F. Guillen i Esteban Garcia-kanal ", američki model multinacionalne tvrtke i" nove "multinacionalne kompanije iz gospodarstava u nastajanju," Academy of Management Perspektive 3 / 2, AJ 2009.)

Nove multinacionalne korporacije Latinske Amerike (Embraer, Natura Cosmeticos, Tenaris, itd.), Kina (Haier, Huawei, Lenovo), Južna Koreja (Hyundai, LG, Samsung) i Indija (Infosys, Tata, Wipro, i sl.) razvijaju se unatoč "nižem menadžmentu", znajući da one moraju prevladati svoje slabosti koliko po oponašanju toliko i po učenju kroz nove inovacije.

Te firme su tada gledale na brz međunarodni rast i prilike za širenje na temelju adaptacije na lokalnim tržištima, posebno u zemljama u razvoju.

Oni su podupirali savezništvo sa partnerima koji su tehnološki napredniji, dok su pokušavali pronaći izvorne metode upravljanja.

Je li američki model upravljanja u padu? Bilo bi uvjerljivije da se kaže da takav model nikada nije stvarno postojao i da su u Sjedinjenim Američkim Državama, kao i drugdje, mnogi dizajni razvijeni i testirani.

Međutim, doktrinarnih primat američki menadžment služio je bolje reputaciji "poslovnih

škola" nego američkim tvrtkama koje su podlegle ovom zabludom.

Imajući u vidu da su u menadžmentu dosadašnja saznanja samo korisna ako postoji

svijest da će budući izazove zahtijevati pronalazak novih modela.

Stoga je za upravljanje znanosti potreban prestanak širenja lažnih univerzalnih doktrina.

Umjesto toga, one moraju postati znanstveno područje koje naglašava razne modele, a

pomažu pri popravljanju slomljenih." Izvor - Le Monde France

2. SAD: Leteći Orao ili Opadajući Gigant



Nakon Drugog svjetskog rata SAD su dominirale svjetskom ekonomskom scenom

stvarajući oko 35% svjetskog GDP-  
a krajem 1940-tih. To je bila  
tehnološki daleko najnaprednija  
nacija u to vrijeme koja je  
posjedovala najdinamičnije

kompanije i domaća tržišta na  
svijetu, nivo produktivnosti po dva  
puta većoj stopi u odnosu na većinu  
konkurenata, a u prvi plan stavljala  
je nove proizvode i procese  
inovacije. SAD su dugo vremena  
držale poziciju nosioca

kapitalističkih standarda slobodnog tržišta. Pionirski duh i samopouzdanje njenih preduzetnika odveli su SAD u svom usponu do samog vrha industrijske lige nacija.

Obilni prirodni resursi i kako se čini samoodrživo domaće tržište obezbijedili su potrebne uslove koji su neophodni za ekspanziju početnog biznisa. Američke kompanije su veoma rano preuzele vodstvo u industrijama masovne proizvodnje i tehnologija kao što su Ford u automobilskoj industriji i IBM za uredsku opremu i kompjutere. SAD su također prve razvile koncept standardiziranih, raspoloživih i pogodnih dobara koja su bila dostupna većini domaćinstava. Internacionalizacija američkog biznisa je ubrzana u ranim post-ratnim godinama zbog potrebe da ponovo digne na noge svjetsku ekonomiju. SAD su bila jedina nacija koja je posjedovala industrijsku snagu i kapitalne resurse za izvršavanje tog zadatka.

Širenjem tržišnog potencijala obnovljenih ekonomija podstaknute su američke strane investicije. "Neregulatorna" priroda američke ekonomije kao i struktura niskih poreza poslužili su kao primjer tradicije sa minimalnom državnom intervencijom. Sistemi blagostanja u SAD nisu toliko prostrani kao oni u evropskim zemljama, a posebno tamo gdje se podržavaju vodeći principi ideologije socijalnog tržišta. Američka vlada je pokazala značajan interes u odbrambenoj industriji odavajajući veliki dio federalnog budžeta za nabavke u ove svrhe. Posvećenost Reganove administracije 1980-tih na jačanju vojne moći SAD-a uveliko je doprinjela značajnom porastu federalnog budžetskog deficita."

Usponi i spoticanja SAD-a: godine Hladnog rata 1950-tih i 1960-tih godina američke kompanije su preuzele prevlast širokog spektra industrija. Ovome su posebno bili izloženi visokotehnološki i brzo rastući sektori kao što su zrakoplovstvo, uredska oprema i kompjuteri, proizvodi vezani za odbranu, sintetički materijali, telekomunikacije, hemikalije i elektronika.

1971. godine SAD su proizvodile preko tri četvrtine ukupnog svjetskog izvoza aviona. Slična je situacija u području financijskih i drugih komercijalnih usluga. Obilni kapitalni resursi povezani sa fleksibilnim, pristupačnim kapitalnim tržištem i uporedivo niskim realnim kamatnim stopama predstavljali su ključne determinante dinamičnog rasta američke ekonomije. Domaće tržište je postajalo sve bogatije a njegovi potrošači su se u to vrijeme smatrali najprefinjenijim na svijetu. Ono je, također, postalo ključni izvor ekonomskog rasta i ekspanzije za ostale ekonomije, a naročito za Japan i druge izranjajuće nacije iz Pacifičkog obruča.

Visok nivo produktivnosti, inovativnih aktivnosti i generalni dinamizam bili su dijelimično održani zahvaljujući izvrsnom obrazovnom sistemu. Ekonomska infrastruktura smatrana je najnaprednijom na svijetu. Kako su poslijeratne godine odmicale, hegemonska pozicija SAD-a bila je izložena seriji pritisaka. Njeno učešće u Vijetnamskom ratu a zatim poraz u vezi sa naftnom krizom 1973-1974 zadali su ozbiljne psihološke udare američkom društvu. Postepeni gubitak američke dominacije u sve većem broju industrija i svjetskih tržišta još su dublje potkopali njeno samopouzdanje. Tada su i Japan i Njemačka ozbiljno izazvali status SAD-a kao najnaprednije tehnološke nacije na svijetu preuzimajući vodstvo u mnogim tehnološkim procesima, naukama o novim materijalima i složenim elektronskim proizvodima. Japanske kompanije su počele da akumuliraju razne vrste patenata na američkom tržištu i nadmaše domaće proizode po kvaliteti, stopi razvoja novih proizvoda i usluga. Učešće SAD-a u ukupnom svjetskom GDP-u je palo ispod 25% a EU sada predstavlja najveće jedinstveno tržište na svijetu.

Također, događaji koji su potresli američku ekonomiju 90-tih izazvali su povećanje mjera opreznosti. Slab dolar, nizak rast nadnica kao i spremnost adaptiranja na nove stvarnosti doprinijeli su poboljšanju konkurentnosti SAD-a. Njena sposobnost rađanja i gajenja malog biznisa ostala je glavna odlika njene ekonomije. Veliki dio teške industrije kao što su automobili, mašine i čelik podvrgli su se obimnoj obnovi ranih 1990-tih koja je bazirana na total quality managemant-u (TQM) i reorganizaciji proizvodnje uvođenjem fleksibilnosti. Mnogi vjeruju da je fokus na konkurentske izazove koji zauzima Japan podstakao američke kompanije da se podvrgnu ovom procesu transformacije. SAD su u raznim visokotehnološkim industrijama ponovo potvrdile svoju superiornost.

Silikonska dolina (Silicon Valley) nije izgubila svoj kreativni duh niti svoje sponzore venture kapitala i nastavlja da stvara brojne gigantske kompanije. Ove kompanije zauzimaju vodeće pozicije u kompjuterstvu, bio to softver (Microsoft), poluprovodnici (IBM), lični računari (Compaq, Dell, Apple) ili mikroprocesori (Intel). Slična je prisutnost SAD-a na polju telekomunikacija u kojem konkurentnije i manje regulirano domaće tržište je omogućilo firmama da refokusiraju strategiju i razvoj novih proizvoda. U novim ključnim tehnološkim klasterima - informaciona tehnologija, biotehnologija i nove nauke o materijama - i asociranim visokotehnološkim aplikacijama, američke kompanije ili vode ili dijele vodstvo. Stoga nije ni iznenađujuće što je američka vlada toliko uporno vodila pregovore o pitanju prava intelektualne svojine tokom Urugvajske runde. Potrebno je naglasiti da je američka snaga također prisutna i u uslužnom sektoru krenuvši od filmova preko finansija pa sve do lanaca brze hrane. Kada je u pitanju trgovina, SAD su ponovo otkrile prednosti rasta baziranog na izvozu. Trgovina, kao procenat od GDP-a, postepeno je rasla neko vrijeme pri čemu je izvoz rastao po prosječnoj stopi od 8% između 1985 i 1993. godine. Na primjer, kao poređenje ova stopa u Japanu iznosila je 2,6% a u Njemačkoj 2,3%. Dalja eksploatacija potencijala izranjajućih tržita ekonomija Pacifičkog obruča će bez ikakve sumnje povećati oba trenda.

Kada je u pitanju nivo produktivnosti, SAD opet pokazuju dobre rezultate u poređenju. Mnogi se ne obaziru na ogromno vodstvo koje SAD još uvijek imaju nad svojim glavnim rivalima u tom području. Stope produktivnosti u biznisu 1993. godine su pokazale da SAD imaju 15 postotno vodstvo nad Njemačkom i Francuskom i 27 postotno vodstvo nad Britanijom dok su nad Japanom prednjačile za 42 posto.

U proizvodnji SAD su posjedovale 20 postotnu prednost u odnosu na Japan i Njemačku. Prigušeni rast nadnica i ostvarena stopa produktivnosti od 2,8% između 1991. i 1994. koje je nadigralo ostale konkurente unutar Triade omogućilo je SAD-u da zadrže jedinstvene troškove rada u proizvodnji daleko uspješnije nego što je slučaj u Japanu i Njemačkoj. Međutim, fundamentalni problemi nastavljaju da ugrožavaju zdravlje i uslove američke ekonomije u dugom roku. Kvalitet osnovnog i srednjeg obrazovanja u SAD-u je opao. Kao posljedica toga američka omladina pokazuje loše rezultate na međunarodnim testiranjima iz matematike i književnosti. U prosjeku institucije za visoko obrazovanje nalaze se ispod norme u poređenju sa ekvivalentima u okviru Triade dok samo neki univerziteti spadaju u svjetsku klasu standarda. Interesantno je spomenuti da do 40% doktoranata koji su doktorirali u SAD-u nisu Amerikanci nego većina njih dolazi iz Istočne Azije.

4. Problemi u trgovini sa SAD-om

Poljoprivreda je privredni sektor koji je stalno bio izvor tenzija u trgovinskim odnosima između EU i SAD-a još od ranih 60-tih godina. Ova situacija će se najvjerovatnije nastaviti još neko vrijeme. Uvođenje Zajedničke poljoprivredne politike imalo je dvije posljedice koje su dovele do sukoba u trgovinskim odnosima između dva partnera. Prvo, pomenuta politika uvela je subvencije u EU koje su vjestački povećale domaću proizvodnju poljoprivrednih proizvoda i tako smanjile uvoz. Drugo, višak domaće proizvodnje poljoprivrednih proizvoda stvorio je viškove koji su se izvozili u inostranstvo sa velikim izvoznim subvencijama. Pristup američkih izvoznika tržištima trećih zemalja (mediteranskim zemljama) doveden je u opasnost poljoprivrednom politikom Evropske unije. Ulazak Grčke, Španije i Portugala u EU dalje je smanjio izvozno tržište poljoprivrednih proizvoda SAD-a. Ispravnost prehrambenih proizvoda i genetski modifikovani organizmi SAD zalažu se za liberalnu trgovinu hormonski tretiranih životinja i genetski modifikovanih organizama. Nakon uzbune i zabrinutosti u pogledu ispravnosti hrane, EU se tome dosta protivi. Čak su i potrošači u velikom dijelu razvijenog svijeta s tim u vezi podozrivi. EU ima čvrste zakone o ovom obliku trgovine, pogotovo od 1998. godine kada je odobravanje genetički modifikovane hrane postalo veoma teško. Stroga pravila EU o etiketiranju proizvoda i utvrđivanju porijekla iz 2003. godine zahtijevaju da se genetički modifikovani organizmi moraju uzgajati odvojeno od 'netretiranih' usjeva. Primjedba koju SAD upućuju jeste da je to skupa praksa. Nakon strahova i strepnji koje je izazvala bolest 'ludih krava' i druge bolesti, EU i njeni potrošači vrlo su oprezni u pogledu otvaranja tržišta za ovu vrstu proizvoda, na očaj i negodovanje SAD-a. Amerikanci predlažu da potrošači treba da imaju slobodu da biraju između proizvoda. Mnogi Evropljani strahuju da kada jednom uđu, genetički modifikovani proizvodi mogu da zatruju cjelokupan lanac ishrane. Ovakva politika EU koja je suprotna pravilima STO, zabranjuje, na primjer, izvoz kukuruza SAD-a u Španiju i Portugal vrijedan oko 200 miliona eura godišnje. Bankarstvo je još jedan kamen spoticanja između dva partnera. Bankarska dozvola omogućava banci koja je legalno osnovana u jednoj zemlji EU da slobodno posluje u bilo kojoj drugoj zemlji EU. Da bi omogućila inostranim bankama da koriste ovu prednost, EU zahtijeva recipročan tretman u državi porijekla određene banke. Postoje, međutim, određeni finansijski poslovi u SAD koji se ne dodjeljuju domaćim bankama. SAD ne bi dozvolile inostranim bankama (EU) da učestvuju u finansijskim poslovima na američkom tržištu koji nisu odobreni domaćim bankama. Potrebno je napraviti razliku između strogog reciprociteta po kojem su sve aktivnosti iste u bilo kojoj zemlji i reciprociteta nacionalnog tretmana. Pod strogim (striktnim) reciprocitetom, domaći organi morali bi da donesu različite propise za svaki skup stranih preduzeća koja se određuju na osnovu porijekla njihovih vlasnika. Odgovarajuća primjena ovog sistema jedva je moguća. Ako se primjeni princip nacionalnog tretmana, onda je stranim bankama dozvoljeno da učestvuju u istim poslovnim operacijama koje su dozvoljene lokalnim bankama. SAD još uvijek vide i prikazuju sebe kao najotvoreniju glavnu trgovinsku naciju na svijetu. To možda ne odgovara tako lako i direktno stvarnosti. Prvi i glavni razlog za zabrinutost EU u privrednim odnosima sa SAD-om, jeste unilateralizam američkih spoljnoekonomskih odnosa. Unilateralizam se uvijek oličavao nedostatkom povjerenja i nezadovoljstva SAD-a sa pravilima STO i postupcima rješavanja sporova. Multilateralni sistem trgovine može da zapadne u veliku opasnost nastavljenom primjenom mjera unilateralizma zbog začaranog kruga osvete i kontraosvete. Nijedan drugi važan trgovinski partner EU nema slično zakonodavstvo. Takve bilateralne mjere povećavaju neizvijesnost, potencijalno smanjuju privredno međusobno djelovanje sa SAD-om i ozbiljno dovode u pitanje sistem rješavanja sporova STO. Američka trgovinska politika je model licemjerstva. Kad god je domaći lobi nezadovoljan u vezi sa uvozom strane robe, SAD odbacuju sve principe nacionalne slobode trgovine i naprežu svoje pregovaračke snage pokušavajući da kontroliše razmjenu. Još jedan od problema odnosi se na nacionalnu bezbjednost. SAD nastavljaju da jačaju svoje trgovinske barijere, kao i barijere stranim direktnim ulaganjima iz razloga nacionalne bezbjednosti. U izvjesnim okolnostima, argument nacionalne bezbjednosti može biti valjan,naročito nakon 11. septembra 2001. godine. Ono što brine EU jeste nejasna i jedva definisana ideja o nacionalnoj bezbjednosti. Neodređenost ovog dvosmislenog pojma i nedostatak transparentnosti pružaju plodno tlo za umnožavanje različitih 'zaštitničkih mjera koje stalno niču'. Javna nabavka je još jedan opšti problem. Zakon 'Kupite američke proizvode' (1933) i snažno lobiranje američke industrije uveli su praksu koja diskriminiše ili čak isključuje strana preduzeća sa tog bogatog tržišta na podjednako saveznom i državnom nivou. U osnovi, nabavljena dobra treba da imaju najmanje 50 posto lokalnog sadržaja SAD-a. EU je naročito zainteresovana za ugovore koji su povezani sa saveznom pomoći koju sprovodi američko Ministarstvo za saobraćaj. Ovo uključuje javni prevoz i poboljšanje aerodroma, tačno tamo gdje je EU konkurentna. Sljedeći problem tiče se visokih carinskih tarifa za određenu robu iz uvoza. Iako je Urugvajska runda smanjila sveukupno carinsko opterećenje za izvoz u SAD, izvjesne carine i dalje ostaju visoke. Najviše carinske tarife važe za tekstil i odjeću (32 %), obuću (48 %), nakit (13 %), keramiku i staklo (38 %) i kamione težine između 5 i 20 tona (25 %). Poreski zakoni mogu imati negativne posljedice na razmjenu i strana direktna ulaganja. Izvjestan broj američkih saveznih država procjenjuje korporacijske poreze na osnovu proizvoljnog jedinstvenog metoda. Udio dohotka kojeg treba oporezovati izračunava se na takav način da može dovesti do duplog oporezivanja. Postoji također porez na luksuz i na automobile sa velikom potrošnjom goriva koji se uvoze iz EU. Prema nalazima Komisije STO 2001. godine, američka Foreign Sales Corporation (FSC), tj. Spoljnotrgovinska korporacija, je sistem izvoznih subvencija koji je prekršio globalna pravila trovine. FSC mora da se promijeni ili ukine. Ova korporacija obezbjeđuje oslobađanje od poreza na dohodak koji je podružnica američke TNK zaradila u inostranstvu, što donosi korist velikim izvoznicima kao što su Boeing i Microsoft. Još jedan problem predstavlja mnostvo standarda. Oni ograničavaju potencijalne ekonomske i tehničke veze između partnera i smanjuju korist od ekonomije obima na necjelovitim tržištima. EU i SAD učestvuju u dogovorima kako bi se unaprijedila saradnja i smanjili potencijalni sukobi u ovoj oblasti. Sporazum o uzajamnom priznavanju EU i SAD iz 1998. godine obuhvata uzajamno priznavanje usklađenosti industrijskih standarda. Ono pokriva trgovinu medicinskim proizvodima, medicinskoj opremi, telekomunikacionoj opremi spravama za rekreaciju. Ova roba može se automatski prodati na tržištima i SAD-a i EU bez potrebe da se prolazi kroz drugi krug skupe verifikacije u državi uvoza. Prava intelektualne svojine već su izazvala nekoliko sporova između dva partnera. pogledu patenta, SAD primjenjuju princip 'prvi koji je otrkrio', dok preostali dio svijeta primjenjuje princip 'prvi koji je registrovao'. Američki princip stvara probleme ne samo EU, već i domaćim američkim kompanijama koje pokušavaju da dobiju patentna pravo u SAD-u. Uz to, zakonodavstvo SAD-a omogućava domaćim proizvođačima da koriste izvjesne evropske geografske nazive na robu proizvedenu u Americi. Na primjer, proizvođači vina u Americi imaju pravo da koriste nazive kao što su Burgundy, Champagne, Chablis, Chianti, Malaga, Porto itd. Ovaj način davanja naziva vinima može da zbuni potrošače i naškodi ugledu originalnih evropskih proizvođača vina. Nacionalni tretman jedan je od osnovnih stubova liberalizacije svjetske privrede. Uslovni nacionalni tretman u SAD-u postoji u nekoliko oblika. On je povezan sa reciprocitetom sazemljom domaćinom TNK; u nekim slučajevima postoje zahtjevi za uspješno poslovanje, a postoje i određeni testovi ako podružnica strane TNK zadovoljava izvjesne kriterijume kako bi dobila javne subvencije. Primjer za upravo spomenuto jeste Zakono o superiornosti američke tehnologije (1991) koji je sačinjen kako bi se pomoglo privatnom sektoru da istraži i razvije tehnologije visokog rizika koje inače ne mogu biti pokrenute bez javne podrške. Ako SAD nastave da vrše pritisak zahtjevajući Uslovni nacionalni tretman, to će ugroziti priliv stranih direktnih investicija iz EU u SAD-u. Naredni problem tiče se primjene kompenzatornih carina i antidampinških mjera SAD-a. Zakon o antidampingu SAD-a (1916) na više načina nije u skladu sa obavezama SAD-a na osnovu sporazuma STO koji pokrivaju ovo pitanje. Prema EU, u primjeni kompenzatornih carina SAD nisu poštovale logične procedure i metodologiju. Stoga je EU morala da se konsultuje sa Komisijom GATT-a. Što se tiče antidampinških mjera, njih odobrava STO, ali njihov efekat ograničavanja razmjene treba da bude sveden na najmanju moguću mjeru. Predsjednik SAD-a uveo je u martu 2002. godine 'zaštitnu mjeru' u obliku povećanja carine do 30 posto na 10 grupa proizvoda od čelika. Švicarskom otpočela je proceduru rješavanja spora protiv ove protekcionističke mjere SAD-a. Da bi se spriječile mjere SAD-a, EU ima spisak američkih proizvoda na koje treba uvesti kontramjeru 'suspenzije koncesija'. U oblastima poljoprivrede, telekomunikacija i osiguranja, na osnovu sporazuma Urugvajske runde pregovora došlo je do izvjesnog popuštanja i poboljšanja u pristupu tržišta. Međutim, još uvijek postoje prepreke prodaji na američkom tržištu. Na primjer, zbog neopravdanih američkih sanitarnih mjera u pogledu zaštite bilja, izvoz klementina, vrste narandži iz Španije bio je privremeno obustavljen od novembra 2001. Procjenjeni gubici EU (Španije) u izvozu klementina na tržište SAD-a za period 2001-2003 iznose oko 200 miliona eura. SAD nastavljaju da održavaju agresivnu izvoznu politiku za poljoprivredne proizvode kroz razne subvencije. Postoje još uvijek znatne barijere ulasku za oblast mobilne telefonije (nedostatak pristupa frekvencijama, duga adminstrativna procedura i ograničenja investicija). Čak iako postoji sve veće približavanje između EU i SAD-a u oblasti finansijskih usluga, tržište osiguranja u SAD iscjepkano je zbog različitih načina za izdavanje licenci u zavisnosti od različitih saveznih država i zahtjeva u pogledu poslovanja. Na kraju dolaze mjere direktne i indirektne podrške koje SAD nude domaćim industrijama u oblastima brodogradnje i izrade aviona. Na primjer, SAD primjenjuju 50 posto poreza ad valorem na opravke koje nisu hitne za brodove u domaćem vlasništvu koji se nalaze izvan SAD-a. Što se tiče američke pomoći domaćoj civilnoj avionskoj industriji, EU je procijenila da je u 2000. godini iznosila do 2 milijarde dolara. Saglasnost sa preporukama STO u vezi sa rješavanjem sporova treba da bude brža. Oba partnera imaju slabe rezultate po ovom pitanju - EU u pogledu uvoznog sistema banana, a SAD po pitanju FCS, čelika i ukidanja Zakona o antidampingu iz 1916. godine. Put Japana do statusa moderne industrijske nacije nije ograničen post-ratnom historijom. Sprovođenje sveobuhvatnih reformi od sredine 19. stoljeća pa nadalje pod Meiji restauracijom označilo je težnju za konkuriranjem ekonomskoj hegemoniji zapadnih sila. Na ovaj način Japan je postao prva azijska zemlja koja je prihvatila moderni kapitalizam. Kasniji ekonomski i industrijski napredak koji je ostvaren sve do Drugog svjetskog rata napravio je od Japana zastrašujuću silu tokom konflikta. Značajna finansijska pomoć kao i drugi vidovi podrške dati pod čuvenim vodstvom SAD-a između 1945 i 1953, efektivno su pružili drugu priliku Japanu da uoči svoje ambicije stare jedno stoljeće. Nasljedstvom dezintegrirane industrijske baze i domaćeg tržišta, Japan je nastojao da iskoristi sve pogodnosti koje su bile na raspolaganju. Radna snaga je ostala dobro obrazovana sa visokim vještinama. Američki kapital je investiran u svrhu izgradnje produktivnog kapaciteta s ciljem ostvarenja izvozom vođenog rasta. Nedostatak prirodnih resursa dodatno je podržao japanske napore u smišljanju povratnog puta u svjetsku ekonomiju. Još od samog početka japanski biznis posjedovao je globalnu viziju. Ubrzano uključenje u međunarodnu trgovinu 1950-tih i 1960-tih dalo im je inicijalni impuls koji je bio potreban radi konsolidovane obnove Japana. Međutim, japanski izvoznici su se u to vrijeme suočili sa problemom početnog imidža. Mnogi njihovi proizvodi su se na Zapadu tretirali kao sinonim za nizak kvalitet. Ove percepcije su ubrzo počele da se mijenjaju kada su japanski proizvodi svoje konkurentske prednosti nad rivalima postepeno gradili fokusom na kvalitet proizvoda i TQM (Total Quality Management). Savremena snaga japanskog biznisa bazirana je na kombinaciji kvaliteta proizvoda i usluga, odgovarajućeg tehnološkog unapređenja i brzog prilagođavanja novim potrebama potrošača. Kombinacija ovih faktora zajedno sa mnogim drugim faktorima omogućila je japanskoj ekonomiji 1970-tih da prestigne sve industrijske konkurente Zapada osim SAD-a. Porter (1990) je izjavio da je 1980-tih godina Japan došao s namjerom da preuzme dominaciju nad mnogim ključnim proizvodnim industrijama, te da je učestvovao sa 82% u ukupnom svjetskom izvozu motocikala, 80,7% TV i zvučne tehnike i 62% video kamera i foto aparata 1985. godine. 1965. godine, nominalni GDP Japana iznosio je 10% od iznosa u SAD-u. 1991. godine on se povećao na 58.9% zbog prosječne stope ekonomskog rasta koja je bila tri puta veća od one u SAD-u. Djelimično, fascinacija moderne japanske ekonomije, usko je povezana sa različitim okruženjem vis-a -vis industrije Zapada u kojoj je ovaj događaj u razvoju. Njegove istaknute karakteristike uključuju jedinstvene kulturološke i institucionalne specifične faktore kao i oličenje generalnih ekonomskih sposobnosti. Najznačajnije karakteristike uključuju sljedeće:

* Proizvođač ekonomičnosti: ovaj pojam skovao je Thurow (1992) kako bi opisao značaj koji se pridavao postizanju predominacije u proizvodnji i tehnološkim procesima. Proizvodnja je dugo vremena bila percipirana kao ključna strateška determinanta u nacionalnom ekonomskom uspjehu.
* Globalna korporativna vizija i globalni doseg: Japan je zadržao opredjeljenje da proširi svoje interese na globalnoj skali putem izvoza proizvoda, globalizacije poslovnih aktivnosti i akvizicije stranog kapitala. Akumulacija enormnih trgovinskih višaka generirala je ogromne devizne rezerve. Kombinacijom gore navedenog, a naročito u skorijem vremenu, proširen je globalni doseg japanskog biznisa posredstvom ubrzanih stranih direktnih investicija (FDI) i portfolio akvizicija. Japanska ekonomija obezbjedila je veoma važan model uloga za ekonomski razvoj u Istočnoj Aziji i centralnom polu ekonomskih aktivnosti u regiji.

• Visoka štednja i stope investiranja: iz kulturnih razloga i post-ratnih političkih inicijativa, Japan je generirao visoke stope štednje što je naizmjenice osiguralo investicione fondove potrebne za progresivnu nadogradnju ekonomske tehno-industrijske baze.

* Inovativna proizvodnja i metode menadžmenta: Japanske kompanije započele su mnoge proizvodne i menadžment metode koje su revolucionirale konvencionalnu mudrost. Najbolji primjeri su tanka proizvodnja i TQM.
* Visoko obrazovana i osposobljena radna snaga: Generalno se smatra da je obrazovni sistem u Japanu dostigao najveće svjetske standarde. To se posebno odnosi kako na osnovno tako i na srednje obrazovanje. Većina diplomiranih studenata u okviru ovog sistema otpočinje svoju karijeru u industriji.
* Kjučni strukturni odnosi: ovo je bila jedinstvena karakteristika post-ratne japanske ekonomije. Ključni primjeri odnose se na specijalne saradničke odnose između vlade, industrijskih grupa keiretsu, biznisa i odnosa zapošljavanja. Proučavanjem ispitivanja ključnih strukturnih odnosa koji su u prošlim decenijama pomogli pri definisanju japanske ekonomije, prvo bi trebalo spomenuti kako su keiretsu (što u Japanu znači spoj, porijeklo ili jednostavno "sistem") nastali od jedne šake pune velikih diverzificiranih poslovnih grupa zvanih zaibatsu koji su dominirali ekonomijom u predratnim godinama. Oni su bili utemeljeni na porodici i sastavni dio jedne holding kompanije koja je kontrolirala veliki broj ključnih operativnih kompanija i njihovih podružnica. Zaibatsu je formalno razriješen u vrijeme rane post-ratne američke administracije, a keiretsu su se pojavili 1950-tih u obliku bivših zaibatsu-združenih kompanija koje su najviše bile povezane sa grupom banaka (za šest glavnih keiretsu to su bili Fuji, Dai-ichi Kangyo, Mitsubishi, Mitsui, Sanwa i Sumitomo banks). Također, svaka grupa imala je generalnu trgovinsku kompaniju (sogo shosha) koja je razvijala prostrane inteligentne mreže čiji je glavni cilj bio da pronađe potencijalna izvozna tržišta i jeftine uvozne izvore. Iako su veze između članova keiretsu bile labavije nego one kod njihovih prethodnika zaibatsu, oni su bili povezani i sa isprepletonošću vlasništva dionica i direktorskog položaja kompanije. To je omogućilo svakom od stakeholdera da učestvuje u "zajedničkoj sudbini" grupe (unmekyodatai) prilikom određivanja korporativnih ciljeva. Specifčna uloga grupe banaka bila je da grupu snadbijeva obimnim finansijskim kapitalom. To je, također, značilo da su se japanska tržišta kapitala razvijala na potpuno kontrastan način u odnosu na "anglosaksonski" model, usklađujući sve više finansijske i industrijske interese. Kombinacija svih ovih postupaka ohrabrila je dugoročno planiranje, tehnološki transfer, podugovaranje (subcontracting) i generalne sinergetske efekte kroz grupu. Veličina njihovog uticaja objavljena je u jednoj studiji koja pokazuje da je šest glavnih keiretsu zaslužno za oko četvrtinu japanskog post-ratnog GDP-a dok njihove trgovinske kompanije trenutno ostvaruju oko dvije trećine japanskog uvoza. Međutim, nisu sve velike japanske firme nastale na ovaj način (na pr. Sony i Honda) jer većina japanskog biznisa se sastoji od malih i srednjih preduzeća (SMEs) koja su najčešće nezavisna od keiretsu grupa. Općenito se javlja visok nivo konkurencije između japanskih firmi bilo na domaćem ili stranom tržištu. Keiretsu je bio optužen za kartelizaciju i druge forme restriktivne prakse. Kritike su djelimično dolazile od sila Triade koje su pokazale zabrinutost zbog tzv. "strukturalnih prepreka" stranoj konkurenciji. Napori da se ovi strukturalni odnosi ukinu naišli su na otpor. Osnivanje keiretsu pomoglo je da se koordinira politika o partnerstvu koju je japanska vlada željela proizvesti sa velikim biznisom. Ministarstvo za međunarodnu trgovinu i industriju (MMTI) i Ministarstvo finansija igrali su ključne uloge u razvijanju takvih odnosa. U saradnji sa biznisom formiran je okvir za sveobuhvatni indikativni plan, koji je sadržavao tri osnovna cilja:
* Predviđanje načina na koji bi ekonomija trebala i mogla da se razvija
* Naznačiti osnovni pravac kojim bi vlada u srednjem i dugom roku trebala voditi ekonomsku politiku, kao i identifikacija prioritetnih ciljeva i metoda

• Obezbijediti osnovne smjernice kako za korporativne tako i za odluke domaćinstava Uz keiretsu grupe, političari također komuniciraju i sa raznim industrijskim

asocijacijama. Inauguracijom određenog broja odbora (na pr. Industrial Rationalisation Council i Industrial Structure Advisory Council) osigurane su druge forme na kojima je japanska industrijska i komercijalna politika utemeljena. Partnerstvo je dalje učvršćeno putem neformalnih veza kao što su amakudari, pomoć kojih bi se umirovljeni državni službenici domogli visokih vodećih pozicija u biznisu ili njihovim reprezentativnim tijelima. Ovaj zaobljeni okvir, u okviru kojeg su ovi strukturalni odnosi kreirani, potpomogao je stvaranje željenih uslova za razvoj biznisa. Politički pristup koji je slijedilo MMTI usklađen je tokom vremena kako bi se prilagodio savremenim potrebama. 1950-tih i 1960-tih godina poduzimane su protekcionističke mjere kako bi se zaštitila mlada industrija od inostrane konkurencije i stroge kontrole nad inostranom razmjenom i uvoznih dozvola na tehnologiju da bi se uskladio kontakt sa snagama rane post-ratne svjetske ekonomije. Sa transformacijom ekonomije politički fokus se ubrzo počeo premještati sa niskotehnoloških, radom intenzivnih industrija i njihovih tržišta na visokotehnološke, kapitalom intenzivne aktivnosti. Iako je post-ratni uspon japanske ekonomije bio impresivan, potrebno je ukazati na neke slabosti i greške koje su karakteristične za taj period. Jedna od najvažnijih tačaka odnosi se na činjenicu da je širina navodno nepobjedive industrijske snage donekle ograničena u svom dometu. Dok su kompanije razvijale neosporivu proizvodnu snagu u ključnim sektorima kao što su automobilski, električni/elektronski i nekim high-tech industrijama, velike strukturalne propuste potrebno je tražiti negdje drugo. Japanski zračni prostor, farmaceutska i hemijska industrija zaostaje za Evropom i SAD-om. Također, japanske firme imaju konkurentske nedostatke u određenim sektorima uslužne industrije (na pr. maloprodaja), premda to nije slučaj sa bankarskim i finansijskim uslugama. Japanska brodogradnja, tekstilna, čelična industrija i industrija poluprovodnika suočili su se sa konkurentskim pritiscima od strane "tigrovskih" ekonomija iz Istočne Azije. Oslonac na uvozne sirovinske materijale još uvijek proizvodi zabrinutost strateške industrije. To se prvenstveno odnosi na naftu i druge ključne mineralne resurse. Period brzog izvozom vođenog rasta japanskih kompanija sada je u zastoju. Uvozne zemlje su tome djelimično doprinijele nametanjem formalnih i neformalnih protekcionističkih mjera na japanske proizvode. Nastavak rasta vrijednosti jena je još više narušio relativnu cjenovnu konkurentnost japanskog izvoza, otprilike četverostruko u odnosu na vrijednost US dolara od sloma sistema deviznog kursa u Bretton Woods-u. Japanske kompanije su reagovale selenjem i proširivanjem proizvodnih sposobnosti u podmorje. Premda japanski obrazovni sistem jos uvijek predstavlja uzor za druge, mnogi smatraju da je moralne vrijednosti i strukturu koja ih podupire neophodno preispitati. Intuitivna i nezavisna razmišljanja u školama i univerzitetima nisu aktivno podupirana. Znanjem intenzivne industrije 21. stoljeća zahtijevaju mješavinu tehnokratskih vještina i domišljatih, kreativnih pojedinaca. Još jedan izazov koji se tiče menadžmenta japanskih humanih resursa odnosi se na starenje stanovništva. Ova zemlja posjeduje jedan od najvećih pokazatelja starosne ovisnosti na svijetu, koji je izveden iz kombinacije niskih stopa rođenja i najvećih stopa očekivane životne dobi svih nacija i to 75 godina za muškarce i 81 godina za žene. Procjenjuje se da će 2025. godine 40,3% japanske populacije imati 65 godina ili više. Ovo predstavlja prijetnju budućem japanskom generiranju potencijala bogatstva. Nakon recesije iz ranih 1990-tih, pritisci su se podigli vezano za doživotno zapošljavanje. Procjena koju je napravila Meryll Lynch pokazala je da su japanske firme imale do dva miliona viška zaposlenih u 1993., što odgovara 3% ukupne radne snage u zemlji. Međutim, kompanije su zahtijevale ukidanje ugovora o doživotnom zaposlenju. Recesija je također oslabila obveznice preduzetničke mreže keiretsu dok su njeni članovi zahtijevali poboljšanje korporativne fleksibilnosti povezujući se sa mnogo konkurentnijim autsajderima. Ovo se manifestiralo kroz formu međunarodnih strateških alijansi koje su izgrađene sa partnerima u Triadi.

5. Budućnost japanskog i američkog menadžmenta

Japanski proizvođači su zadržali sposobnost primjene novih tehnoloških izuma efektivnog konkurentske prednosti u odnosu na svoje rivale. Prinuda za selenje proizvodnje i drugih operacija formirana je pokušajima da se izbjegnu nekonkurentni efekti jakog jen-a i osnovnih principa globalizacije. Ova buduća selenja poprimit će formu raznih vrsta relativno nisko tehnoloških industrijskih aktivnosti koje mogu biti smještene u susjednim istočnoazijskim zemljama. Domaća proizvodnja će se stoga kretati u pravcu visokotehnoloških, znanjem intenzivnih aktivnosti. Uprkos pažnji koja je posvećena japanskim stranim investicijama, obilni trgovinski suficit koji ova zemlja ostvaruje nastavlja da izaziva glavne potrese u međunarodnoj zajednici. 1993. godine, Japan je ostvario ukupan trgoviski suficit u iznosu od 141,3 milijarde $ od čega se samo na SAD i jugoistočnu Aziju odnosi po oko jedna trećina za svaku od njih. Ovakav komercijalni uspjeh generirao je politička trenja između Japana i drugih sila u Triadi i gurnuo u pozadinu većinu pitanja o kojima su vođeni pregovori. Prosječan nivo carina na industrijske proizvode u Japanu je niži od onog u SAD-u i EU. Neki su posebno isticali netarifne barijere na japanski uvoz, međutim to nije bilo toliko izraženo da bi izazvalo značajniju zabrinutost. To se odnosilo na postojanje "strukturalnih prepreka" koje su opisane kao "navike i stavovi japanskih vertikalno i horizontalno integriranih industrijskih, komercijalnih i finansijskih grupa". Ugovorni odnosi između keiretsu grupa predstavljaju jedan takav primjer budući da imaju relativno nerazvijene prodajne distributivne mreže i nisku sklonost potrošnje japanskih potrošača. Uklanjanje ovih strukturalnih prepreka će i dalje zauzimati prioritetnu poziciju u budućim trgovinskim pregovorima. Vođeno je mnogo diskusija o internacionalnoj ulozi Japana budući da je stekao status jedne zrele i značajne industrijske zemlje. Premda još uvijek nije ostvario onaj nivo razvijenosti kako bi zamijenio SAD kao vodeću svjetsku ekonomsku silu, ovu ulogu bi mogao preuzeti na regionalnoj bazi. To zavisi od reakcije drugih istočnoazijskih nacija i procesa regionalizacije koji se odvija između njih. U svakom slučaju potrebno je izgraditi drugačija očekivanja glede buduće ulogu Japana u svjetskoj ekonomiji i njegovog razvojnog puta u predstojećim decenijama.

6. Tgovinski konflikti

Kako trgovinski konflikti nastaju i kako se rješavaju može se pokazati na primjeru već dugo tinjajućih trgovinskih problema sa SAD-om. Poznat je postao tzv. „rat špageta", u kojem su SAD drastično povećale carine na tjesteninu iz EZ da bi na taj način prisilile Zajednicu na davanje olakšica njihovim kalifornijskim izvoznicima limuna. „Limunski lobi" u SAD-u snažno se protivio carinskim povlasticama na limun koje je EZ ustupila zemljama Sredozemlja i diskriminaciji SAD-a u vezi s tim. U augustu 1986., ove dvije strane su se dogovorile da će SAD prihvatiti političke povlastice koje je EZ odobrila zemljama Sredozemlja; istovremeno je EZ ponudila SAD-u također carinske povlastice za limun, koje su ipak daleko ispod onih pogodnosti koje imaju zemlje Sredozemlja. Posebno osjetljiv je i trgovinski promet sa Japanom, a sve više i sa Korejom, a naročito na području elektronskih proizvoda i automobila. Radi zaštite pogođenih evropskih industrijskih grana, EZ sve više upotrebljava instrumentarij antidampinške politike ili prisiljava strane ponuđače na dogovor o „dobrovoljnom" samoograničavanju ili minimalnim cijenama pri izvozu u EU. 80-tih godina Zajednica je značajno povećala svoj trgovinski arsenal oružja. Sa ciljem efektivnog susretanja sa „ne-fer" trgovinskim praksama stranih ekonomskih partnera, uvedeni su zajednički propisi uvoza 1982. godine, a propisi za antidamping i izjednačavanje carina su ukinuti 1984. godine. Iste godine, sa propisima o „jačanju zajedničke trgovinske politike, naročito zaštite protiv nedozvoljene trgovinske prakse" obuhvaćeni su svi vidovi iskrivljavanja međunarodne konkurencije nedozvoljenim trgovinskim praksama od strane trećih zemalja. 1987. godine, antidampinški propisi su se proširili na komponente. Na taj način Zajednica raspolaže besprijekornim trgovinskopolitičkim instrumentarijem, koji u sve većoj mjeri koristi protiv uvoza iz Japana i drugih izranjajućih zemalja. Konflikti na području zajedničke trgovinske politike pokazuju da iako neke zemlje imaju potpuno različita stanovišta prema procesu liberalizacije vanjske trgovine, moraju se boriti zajedno. Bez obzira na različitost stavova u trgovini, zemlje članice EU moraju pronaći najmanji zajednički nazivnik sto najčešće znači prevladavanje najmanje liberalnog stava. 4.1. SAD "razočarane" prijedlogom EU o carinama na banane Komisija WTO otkrila je 1997. godine da je EU prekršila pravila zbog svog režima uvoza banana. EU je ubrzo potom promijenila ovaj režim. Međutim, SAD su zaprijetile da će uvesti kontramjeru 1999. godine sa tarifama od 100% čak i prije nego što je WTO objavila svoj nalaz o novom režimu. Ova prijetnja bila je prijetnja protiv 520 miliona dolara vrijedne godišnje trgovine sa EU zbog uvoznog režima banana i hormonski tretirane govedine. Međutim, WTO je odobrila sankcije SAD-u protiv 119 miliona vrijednog uvoza iz EU. Američke retorzivne mjere u vezi sa tarifama bile su usmjerene na izvoz Britanije, Italije, Francuske i Njemačke, ali ne i Danske i Holandije budući da ove dvije države nisu podržavale uvozni režim banana EU. Zauzvrat tome osveta se odnosila na dobra koja obuhvataju feta sir, krekere, svijeće, ručne torbe, svinjetinu, aparate za kafu i džempere od kašmira i prsluke. Ovo bi nanijelo štetu proizvođačima EU koji nemaju nikakve veze sa voćem, kao i američkim Usredotočiti se samo na režim uvoza banana EU u ovom slučaju je promašena tema. Pravi razlog za ovako pretjeranu reakciju SAD-a bio je sve veći spoljnotrgovinski deficit SAD-a, pa je američki lobi za protekcionizam tragao za odgovarajućim krivcem. potrošačima koji bi otkrili da je omiljena roba iz Evrope izuzetno skupa. Ove sankcije ukinute su 2001. godine, nakon sporazuma između SAD i

EU o raspodjeli uvoznih kvota EU. I SAD i EU željele bi da izbjegnu veoma štetan krug osvete i kontraosvete koje lako mogu da izmaknu kontroli.

7. Primjer

Godine provedene na čelu FED-a načinile su od Grinspena jednu od najmoćnijih figura globalne ekonomije. Iako je, po zaradi guvernera Centralnih banaka, bio tek na 11. mestu u svetu, po uticaju koji je imao na svetsku ekonomiju, neosporno je bio prvi

Ne bi bilo preterivanje opisati ovaj događaj kao zatvaranje još jedne stranice istorije američke ekonomije. Glavni ključar američke Centralne banke, predsednik Upravnog odbora Federalnih rezervi Sjedinjenih Država (skraćeno FED), odlazi u penziju. Posle 18 godina provedenih na tom položaju, Alen Grinspen postao je institucija sam za sebe, i shodno godinama, iskustvu i funkciji koju je obavljao, jedan od najmoćnijih Amerikanaca uopšte.

(Još uvek) aktuelni šef FED-a rođen je u Njujorku, u jevrejskoj porodici, 1926. godine. Završio je Univerzitet u Njujorku, na kojem je odbranio magistarski rad, 1950. godine. Započete doktorske studije na Kolumbija Univezitetu nije završio zbog nedostatka materijalnih sredstava, već se zaposlio. Doktorat je dobio 1977. godine, iako nije odbranio disertaciju. Tokom '50-ih i '60-ih godina prošlog veka, Grinspen je bio veoma blizak sa pokretom "objektivizma" u ekonomiji. Čak je pomagao i pri pisanju knjige "Kapitalizam: nepoznati ideal". Postavši guverner FED-a, trpeo je kritike svojih dojučerašnjih prijatelja "objektivista", čije se zalaganje za zlatni standard i principe slobodnog tržišta kosilo sa svim što je predstavljala američka Centralna banka. Pre nego što je postao guverner, Grinspen je obavljao mnogo odgovornih funkcija: bio je direktor u Američkoj aluminijumskoj kompaniji, Dženeral Fudsu, J.P. Morganu, Mobil korporaciji i mnogim drugim. Takođe, Alen Grinspen je najzaslužniji za program ekonomskog oporavka automobilskog giganta Krajsler iz Detroita. Značajno je pomenuti i da je bio glavni ekonomski savetnik bivšeg američkog predsednika Džeralda Forda, od 1974. do 1977. godine. To je bilo veoma teško vreme za svakog ko je bio odgovoran za američku ekonomiju, koja je bila uzdrmana naftnom krizom i ostavkom Ričarda Niksona. Grinspen je tada, kao glavni Fordov ekonomski savetnik, često bio na udaru gnevnih kongresmena i senatora. Iskustvo stečeno na ovom poslu pomoglo mu je da lakše "pregura" 18 godina, koliko je proveo na čelu FED-a. Uporedo sa tim, punih dvadeset godina Alen Grinspen je proveo na čelu Tauzend-Grinspen kompanije, koja je pružala usluge konsaltinga velikim američkim firmama. Baveći se ovim poslom, Grinspen je sticao poznanstva, koja su mu kasnije olakšala ulazak u Trezor.

Dana 2. juna 1987. godine, ukazom tadašnjeg predsednika SAD-a, Ronalda Regana, za novog šefa Federalnih rezervi imenovan je Alen Grinspen. Nedugo zatim, zbog straha određenih struktura da će se novi predsednik više baviti politikom, a manje ekonomijom, indeksi na tržištu obveznica su doživeli sunovrat. To je bio prvi problem, sa kojim je Grinspen morao da se uhvati u koštac. Godine provedene na čelu FED-a načinile su od Grinspena jednu od najmoćnijih figura globalne ekonomije. Iako je, po zaradi guvernera Centralnih banaka, bio tek na 11. mestu u svetu, po uticaju koji je imao na svetsku ekonomiju, neosporno je bio prvi. Jedan od najboljih primera za ovu tvrdnju je govor koji je održao krajem 1996. godine. Grinspenov osvrt na "iracionalno izobilje i nepravovremenu eskalaciju cena akcija" direktno je doveo do pada cena akcija na japanskom tržištu za 3,2%.

Nepredvidiva inflatorna kretanja i iznenadni berzanski potresi, kombinovani sa naletom terorizma i ratovima u Zalivu, predsavljaju neke od problema sa kojima se tokom poslednjih 20 godina suočava američka ekonomija i Grinspen sa njom. Usponi i padovi američke privrede bili su česti poslednjih decenija, ali, zahvaljujući Grinspenu, nisu više imali jaka obeležja. Povećavanjem i snižavanjem cena novca, on je uspevao da uravnoteži privredne tokove. Vodeći politiku "ad hoc" reagovanja na iznenadne berzanske potrese, Grinspen je odbacivao pristup politike monetarnog targeta, sa obrazloženjem da je taj pristup suviše pojednostavljen. U svojim govorima Grinspen je išao od tvrđenja "da se američka privreda ponaša kao automobil koji je završio u blatu, iz kojeg ne može da se izvuče i kome će trebati još mnogo vremena da ponovo krene", pa sve do zapažanja kako je "američka ekonomija zdrava, bez obzira na stalno prisutan strah od inflacije" (nov. 2005). Mnogi ekonomski analitičari su, bez obzira na činjenicu da Grinspen ne radi sam već u dogovoru sa 7 guvernera američkih banaka, prepisivali sve (ne)uspehe vođenja američke ekonomske politike ekskluzivno Alenu Grinspenu. Zato ne čudi to što je nazivan različitim nadimcima, počev od "maga" pa sve do "maestra". Čarobnjak i umetnik u jednom čoveku, Alen Grinspen je neosporno ostavio veliki trag u svetskoj ekonomiji. Pred njegovim naslednikom, Benom Bernankom, nalazi se težak zadatak da, kako reče jedan novinar, "popuni najveće cipele u američkoj ekonomiji". Čovek koji je žario i palio svetskim finansijskim tržištem punih 18 godina, dobitnik brojnih međunarodnih priznanja, medalja i titula, povlači se 31. januara 2006. Poznat i po tome što je svako jutro ustajao u cik zore, da bi 2 sata mogao da bez uznemiravanja leži u kadi i razmišlja, Alen Grinspen će najzad moći da se pošteno naspava.

Stručno Usavršavanje

Stara kineska poslovica kaže. Planiraš li godinu dana unaprijed, posadi rižu, planiraš li deset godina unaprijed posadi drvo, planiraš li stoljeće unaprijed, odgajaj ljude. Istraživanja su pokazala da prosječni američki menadžera provede petnaest posto radnog vremena učeći, bilo na seminarima, stručnoj izobrazbi ili na raznim radionicama unutar vlastite kompanije i njenih programa razvoja menadžmenta.

I zapadnoeuropski vođe troše na učenje i vlastiti razvoj desetak posto vremena, dok japanski vođe ponekad čak trećinu radnog vijeka provode u raznim oblicima učenja i samoodgoja.

Analiza istraživača Ekonomskog fakulteta u Zagrebu pokazala je da naši menadžeri godišnje provedu jedan dan učeći i radeći na vlastitom razvoju. Najuspješnije domaće kompanije ulažu u izobrazbu, no niski prosjek na koji bitno utječe staromodna većina pokazuje da naš prosječni šef još uvijek vjeruje kako sve zna i ne mora raditi na sebi. Sve više tvrtki izgrađuje obrazovne institucije i centre za razvoj vođa u vlastitoj režiji. Robert Galvin, čelni čovjek poduzeća koje je osnovalo svoje sveučilište (Motorola University) vjeruje u edukaciju kao najvažniji alat poslovnog uspjeha. U kriznom trenutku razvojnih problema i drastičnog pada tržišnog udjela, investirali su u vlastiti univerzitet 10 milijuna dolara, nalazeći u njemu odgovor za razvojne izazove. Godišnje svaki sektor Motorole odvaja 1,5% prihoda za obrazovanje, a svaki menadžer mora provesti minimalno 40 sati na raznim oblicima izobrazbe. Motorolinih 1200 menadžera jednom godišnje pohađa zajednički organizirane dvotjedne tečajeve za razvoj vještina i znanja jer se u prošlosti događalo da programi obrazovanja propadnu zbog neangažiranja čelnika u njihovu provođenju.

Andy Grove iz Intela smatra da su obuka i motivacija svog tima najvažniji dio posla vođe. U Intelu svaki inženjer redovito održava stručna predavanja svojim radnicima i time utječe na porast njihove produktivnosti. Isto vrijedi za svakog vođu. U Intelu naglašavaju dva cilja takve interne izobrazbe koju obavljaju vlastitim snagama. Svaki šef mora članove svojeg tima naučiti vještinama potrebnim za obavljanje poslova, ali ih također mora motivirati i inspirirati na stalno učenje i inoviranje poslovnih procesa. Najuspješniji menadžeri usmjereni su na učenje koje će ih činiti boljima i uspješnijima. Oni stalno rade na sebi i svoju osobnost smatraju važnim životnim projektom. Ne uče da bi, kao što kaže jedan aforizam, samo upoznali ili objasnili svijet u kojem djeluju. Oni ga žele mijenjati. A to im, ako dovoljno jako žele i na tome rade sa svojim timom, najčešće i uspijeva.

8 . Zaključak

Menadžmet, kao naučna disciplina koja se predaje u obrazovnim institucijama širom svijeta velikim djelom je nastala u Americi, zemlji koja je bila lider u kreiranju principa i načela moderne teorije upravljanja. U SAD-u se razvio specifičan oblik menadžmenta koji je u jakoj vezi sa kulturom i društvenim vrijednostima ove zemlje. Pragmatičan i usmjeren ka napretku, američki menadžment još uvek u velikoj meri predstavlja uzor za ekstrapolaciju poslovnih praksi u druge zemlje.

Glavni posao savremenih rukovodilaca, može se reći i dalje ostaje isti - najveći dio njihovih aktivnosti se sastoji u upravljanju ljudima. Međutim, savremeni uslovi su složeniji nego u ranijem periodu.

Do te promjene je došlo najviše do toga što su nastale promjene u odnosima prema ljudima.

U sadašnjim proizvodnim uslovima, polazne pretpostavke za očekivanu efikasnost ponašanja organizacionog sistema je u ravnopravnom učešću svih učesnika u realizaciji postavljenih zadataka. To su samosvojni učesnici izgrađene slobodne ličnosti, udružene pod datim uslovima, objedinjene u stvaranju ciljeva kojima ostvaruju i individualne i zajedničke želje, podjednako značajne i za jedne i za druge.

Kada je riječ o kriterijumima na osnovu kojih se čovjek konačno opredeljuje prema fundamentalnim pitanjima vezanim za životne probleme, veoma je karakteristična razlika među pripadnicima japanske (daleko-istočne) i američke (zapadno-evropske) kulture.

Na ovoj razlici u shvatanju života, bitno se razlikuju filozofija, religija i umetnost jednih i drugih. Te iste razlike se osjećaju i u stvaranju proizvodne atmosfere i uslova za

realizaciju postavljenih ciljeva. U tome se mogu naći i koreni razlika u djelovanju japanskog i američkog menadžmenta.

Pod uticajem prve kulture pojedinac je usmjeren na kooperativnost, poštovanje hijerarhije, potčinjavanju potrebama grupe i potiskivanju u drugi plan individualnosti. Suprotno od ovoga, pripadnici zapadno-evropske kulture usmjereni su na komunikaciju, nezavisnost, takmičarski duh i potsticanje individualnosti. Na osnovu ovakvih opredeljenja mogu se uslovno definisati razlike u stavovima između «čoveka sa Istoka» i «čoveka sa Zapada» prema okolini, odnosno onome što ga okružuje.

«Čovek sa Zapada» se suprotstavlja okolini (prirodi) i pokušava je pobediti, potčiniti svojoj volji, odnosno svojim potrebama.

«Čovek sa Istoka» želi da uspostavi sa okolinom takav odnos, da «zajedno sa njom» obezbjedi odgovarajući razvoj, da stvori zajednički svijet u kome ima prostora i mjesta za čovjeka (sa njegovim zahtjevima) i za prirodu (da ne bude ugrožena).

Ugradnja u osnove djelovanja menadžmenta, naročito u segmentu djelovanja rukovodilaca, naučno fundiranih znanja o ponašanju čovjeka, menadžmentu daju izvanrednu podlogu za efikasno djelovanje na planu rada sa ljudima, saradnicima, izvršiocima. Istovremeno, menadžmentu se obezbjeđuju osnovne pretpostavke za konstituisanje elemenata radne sredine «po mjeri čoveka».

Time motivisanost svakog učesnika za očekivano angažovanje dobija u značaju i pretpostavka je za ostvarenje svih zadataka sa optimalnom efikasnošću.

Literatura

1. Schweizerisches Institut fuer Aussenwirtschaft und angewandte Wirtschaftsforschung (SIAW) an der Universitaet St. Gallen (HSG): "Aussenwirtschaft", Verlag Rueegger, St. Gallen, 61. Jahrgang - Heft II, Juni 2006.
2. Smajić, Zekerijah: "Evropska unija za svakoga", Eurocontact, Sarajevo, 2005.
3. www.delhrv.eu.int/hr/eu\_globalna\_uloga/eu\_globalna.htm
4. www.wto.org
5. http: //www.euruni on.org/l egi sl at/TradeAg/Tradehome .htm

6 http://tradeinfo.cec.eu.int/doclib/docs/2005/september/tradoc\_111848.xls.

7. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/may/tradoc\_113465.pdf

8 http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\_OFFPUB/KS-CV-05-001/EN/KS-CV-05-001-

EN.PDF

9 http://ec.europa.eu/eurostat/

10 http://ec.europa.eu/comm/trade/issues/bilateral/regions/candidates/ff040204\_de.htm

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)