

Osnove menadžmenta
Predavanje 4



Organizaciono okruženje –
Organizaciona i prirodna sredina

Važnost organizacione i prirodne sredine

- Sedamdesetih godina, učetvorostručene cene nafte su uticale na organizacije da odluče kako da se preobrazu u skladu s ovakvim spoljašnjim razvojem događaja
- Osamdesetih je došlo do dramatičnog prelaza s lokalnog na globalni teren kada su moćne organizacije iz Japana, Koreje, Evrope i drugih područja pojačale borbu za tržište širom sveta
- Devedesetih su nove tehnologije u komunikacijama i informatici (počev od jeftinih faks-mašina i *notebook* kompjutera, pa sve do izvanredno jakih novih kompjutera) i geopolitički potresi napravili revoluciju u razmišljanjima o organizacijama



- Istovremeno, širom sveta se pojavila briga za prirodnu sredinu, produbljena ekološkim katastrofama, otkrićem rupe u ozonskom omotaču, povećanjem zagađenja i drugim oblicima degradacije naše okoline
- Organizacije zavise od spoljašnje sredine, odnosno od svih vanorganizacionih elemenata bitnih za njen rad
- **Spoljašnja sredina ima elemente direktne akcije**, koje još nazivamo i "*svi stakeholderi*" (direktno utiču na aktivnosti organizacije) i **indirektne akcije** (utiču na klimu u kojoj se odvijaju aktivnosti organizacije, ali ne utiču direktno na organizaciju).



- Elementi sredine indirektne akcije, odnosno svi kompleksni međuuticaji na organizaciju su grupisani u **četiri osnovna faktora** (varijable):

a)Socijalne varijable (demografija, stil života, socijalne vrednosti);

b)Ekonomske varijable (opšti ekonomski uslovi i trendovi);

c)Političke varijable (politička klima i rezultati odnosa različitih inte-resnih grupa);

d)Tehnološke varijable (napredovanje u nauci i novi tehnološki razvoj nekog društva ili industrije).

- Svi stejkholderi su:

a)Spoljašnji stejkholderi (potrošači, dobavljači, konkurencija, finansijske institucije, radnički sindikati, vlada, grupe sa specijalnim interesima, mediji, ostale grupe stejkholdera),

b)Unutrašnji stejkholderi (zaposleni, upravni odbor i akcionari).



Spoljašnji stakeholderi

▪ POTROŠAČI

- Potrošači razmenjuju sredstva, obično u obliku novca, za proizvode ili usluge neke organizacije
- Potrošač može da bude neka institucija, kao npr. škola, bolnica ili vladina agencija, zatim druga firma kao npr. izvođač radova, distributer ili proizvođač, i, na kraju, pojedinac
- Menadžer marketinga, obično, analizira potencijalne potrošače i tržišne uslove i na osnovu te analize vodi marketinšku kampanju.



▪ DOBAVLJAČI

▪ Svaka organizacija kupuje inpute - sirovine i usluge, energiju i radnu snagu - od okruženja i koristi ih da bi proizvela output

▪ Zbog ovoga, organizacije zavise od dobavljača kako u pogledu materijala, tako i radne snage, i pokušaće da izvuku korist od konkurencije između njih, u smislu nižih cena, kvalitetnijeg rada i brže isporuke

▪ VLADA

▪ U osamnaestom veku je smatrano da vlada ne treba da ima direktnog uticaja na poslovanje, već da treba da se ograniči na održavanje zakona i reda, dopuštajući da slobodno tržište oblikuje ekonomiju

▪ Ali već početkom dvadesetog veka zloupotrebe poslovne moći su naterale vladu SAD da preuzme ulogu "psa čuvara" i da reguliše organizacije, kako bi sačuvala interese javnosti i osigurala pridržavanje principa slobodnog tržišta

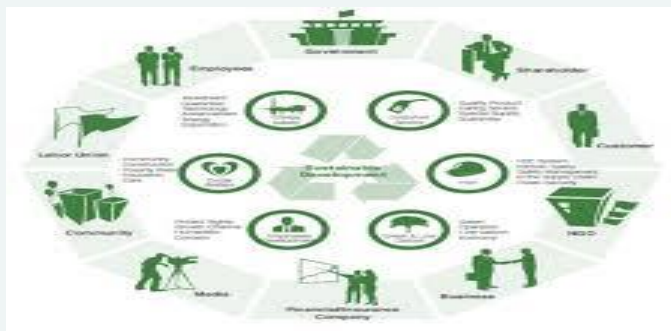


▪ **GRUPE SA SPECIJALNIM INTERESIMA**

- Grupe sa specijalnim interesima (SIG) koriste politički proces da poboljšaju svoje pozicije po nekim određenim pitanjima, kao što su kontrola oružja, abortus ili molitva u državnim školama.

▪ **ZASTUPNICI POTROŠAČA**

- Potrošači sada mogu da podnose sudske prijave, kojom se traži intervencija neke normativne agencije, ili lobiranje nekog zakonodavnog tela
- Napredni menadžeri odobravaju reklamacije jer im to daje priliku da uvide potrebe potrošača i da se upoznaju s promenama na tržištu
- Mnoge kompanije, naučile su da sarađuju sa zastupnicima potrošača i da saslušaju njihove predloge za unapređenje kvaliteta i usluge



▪ MEDIJI

- Mediji su uvek pratili poslovne aktivnosti i ekonomiju jer ove dve teme utiču na mnoge ljude
- Menadžeri su razvili službe za odnose sa javnošću i marketinška odeljenja kako bi poboljšali komuniciranje s unutrašnjom i spoljašnjom publikom
- Rukovodioci koji redovno kontaktiraju sa sredstvima informisanja, često traže stručnu pomoć da bi poboljšali svoju sposobnost jasnog i efektnog prezentiranja informacije i mišljenja



▪ **RADNIČKI SINDIKATI**

- Profesionalizovalo se i kadrovsko osoblje i sindikalno rukovodstvo
- Poslodavci uglavnom prihvataju proces kolektivnih pregovora i saraduju sa sindikatima radi povećanja učešća i odgovornosti radnika
- Danas sindikati zagovaraju vlasništvo na akcijama, deobu profita i programe deljenja dobiti koji daju radnicima udeo u organizaciji, kao i programe za kvalitet radnog života koji radnicima daju više kontrole nad onim što rade i kako rade.

▪ **FINANSIJSKE INSTITUCIJE**

- Organizacije zavise od niza finansijskih institucija, u koje spadaju komercijalne banke, investicione banke i kompanije za osiguranje, da bi se snabdele sredstvima za održavanje i proširivanje poslovnih aktivnosti.



- **KONKURENCIJA**

- Organizacija mora da iskoristi jednu od sledeće dve mogućnosti ukoliko želi da poveća svoj deo tržišta
 - a)mora da osvoji dodatne potrošače, ili pridobijanjem većeg dela tržišta, ili proširivanjem samog tržišta;
 - b)mora da pobedi konkurenciju u osvajanju tržišta koje se širi

- **OSTALE GRUPE STEJKHOLDERA**

- Svaka organizacija ima više različitih stejkholdera
- Svaka organizacija ima određenu šemu stejkholdera, koja je, u stvari, slika komponente direktne akcije u njenoj spoljašnjoj sredini
- Na primer, jedna bolnica će morati da uzme u obzir udruženje bolnica, grupe lekara, medicinskih sestara i drugih negovatelja, i naravno, pacijente



Unutrašnji stakeholderi

- Menadžment (akcionari, upravni odbori, rukovodstvo) i svi zaposleni su deo same organizacije, odnosno deo okruženja za koje je odgovoran jedan generalni menadžer
- Oni imaju poseban udeo u organizaciji gde rukovodstvo preuzima odgovornost za opstanak u celini, a koja često zahteva kratkoročno i dugoročno održavanje ravnoteže odnosa između ključnih interesnih grupa
- Zaposleni utiču na organizacionu sredinu tako što se priroda radne snage se menja u mnogim organizacijama zbog demografskih faktora
- Rukovodeće strukture u velikim javnim korporacijama dozvoljavaju da akcionari utiču na kompaniju koristeći svoje pravo da glasaju
- Akcionari prvenstveno zainteresovani da ostvare dobit od svoje investicije, a samo upravljanje organizacijom su prepustili njenim menadžerima.



Globalizacija i menadžment

- Pod globalizacijom se podrazumeva slobodan izlazak iz nacionalnih granica i širenje poslovnih poduhvata u različitim zemljama, u svim delovima sveta
- Otvaraju se mogućnosti proizvodnje u svim delovima sveta, a i prodaja proizvoda bez obzira gde su proizvedeni - savremeno poslovanje postaje poslovanje bez granica
- Već se odomaćio izraz da je svet postao jedno „globalno selo“
- To nije samo slučaj sa ekonomijom, već se odnosi i na druge oblasti: politiku, informisanje, tehničko tehnološka dostignuća, elektronske medije itd



- Osnovne **karakteristike globalizacije** su sledeće:
 - a) Ona je postala osnovna karakteristika savremenog sveta, a nastala je kao posledica političke tolerancije i prevladavanja hladnog rata;
 - b) Omogućeno je da se proces proizvodnje odvija u svim delovima sveta;
 - c) Poslovanje nema granice u globalizaciji;
 - d) Globalizacija posredno i neposredno utiče na nacionalne ekonomije;
 - e) Oduzima se deo domaćeg tržišta;



- f) Strana konkurencija obogaćuje domaće tržište;
- g) Domaća preduzeća izlaze na svetsko tržište i proveravaju svoju poslovnu efikasnost;
- h) Uspešna domaća preduzeća stranim iskustvima obogaćuju domaću privredu i uvećavaju nacionalni dohodak;
- i) Ne postoji više dilema lokalno-globalno;
- j) Preduzeća orijentisana isključivo na nacionalna i lokalna tržišta nemaju šansi da ekonomski prežive



- Proces globalizacije **pojačava međunarodnu konkurenciju** koja na nacionalnu privredu utiče višestruko:

a) Dolazak stranih preduzeća na nacionalnu teritoriju oduzima deo domaćeg tržišta domaćim preduzećima i menja njihovu tržišnu poziciju;

b) Domaća preduzeća dobijaju priliku da izađu na strana tržišta i da svoju ekonomsku efikasnost povere u širim okvirima, zatim, da značajnije utiču na platni bilans zamlje i zavisno od pozicije koju ima na stranim tržištima proširuju svoju proizvodnju;

c) Domaće tržište se obogaćuje novom povećanom konkurencijom stranih preduzeća i omogućuje stanovništvu veći tržišni izbor



- Za svaku zemlju je važno da njena preduzeća budu konkurentna na svetskom tržištu i da imaju što bolju poziciju na njemu
- Preduzeća koja ostvare dobru poziciju na svetskom tržištu svoje pojedine delatnosti (proizvodnju, marketing, finansije) lociraju u one delove sveta u kojima ostvaruju veće prednosti, prodaja se obavlja tamo gde postoji tražnja
- Takva preduzeća poprimaju nadnacionalni, svetski karakter: Coca-cola, McDonald's, CNN, General Motors, Nestle, itd



- Procesu globalizacije doprineli su i politički događaji koji su se odigrali u drugoj polovini XX veka, a posebno u zadnjoj deceniji kao, na primer:
 - a) prevladavanje „hladnog rata“ i nestanak vojnih blokova
 - b) formiranje Evropske unije 1992.godine,
 - c) nastanak severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini (NAFTA-North *American free Trade Agreement*) 1994 godine između SAD, Kanade i Meksika
 - d) sporazum između zemalja dalekog istoka FTAA-*Free Trade Area of the Americas*
 - e) udruženje zemalja jugoistočne Azije (ASEAN), osnivanje svetske trgovinske organizacije 1995. godine (WTO),
 - f) nestanak socijalizma u istočno-evropskim zemljama i u Sovjetskom savezu
 - g) stvaranje Kine prema svetu i menjanje njenih društvenih odnosa i drugi događaji.



- Proces globalizacije u ekonomiji počeo je mnogo ranije
- Začeci se nalaze u formiranju međunarodnih preduzeća krajem XIX i početkom XX veka, a brži razvoj tog procesa počinje sa formiranjem multinacionalnih i transnacionalnih kompanija u drugoj polovini XX veka
- Često se ne pravi razlika između multinacionalnih i transnacionalnih kompanija
- Vlasnici multinacionalnih kompanija su, uglavnom iz jedne zemlje, a najmanje četvrtinu svojih ukupnih prihoda ostvaruju u drugim zemljama



- Vlasnici transnacionalnih kompanija se nalaze u različitim zemljama a i prihode ostvaruju u više zemalja, obično u velikom broju zemalja
- Proces globalizacije je uticao i na to da se multinacionalne i transnacionalne kompanije sve češće terminološki označavaju kao globalne kompanije.
- Globalne kompanije imaju savremeni menadžment koji se može uslovno nazvati globalni menadžment, a koji podrazumeva vođenje poslova na međunarodnom nivou počev od uvozno-izvoznih poslova, lociranje i formiranje predstavništava i zastupništava u drugim zemljama i zaključivanje sporazuma o licencama i drugim poslovnim poduhvatima
- U savremenim uslovima veoma je česta praksa takozvanog seljenja kapitala, odnosno otvaranje proizvodnih pogona u zemljama gde se obezbeđuju jeftiniji resursi za ulaganja u proizvodnju, pre svega, radna snaga, energija i sirovine



- **Globalizacija** donosi niz **prednosti kompanijama**, kao na primer:

- ostvarivanje veće stope profita,
- osvajanje novih tržišta,
- povećanje stabilnosti poslovanje,
- dolaženje do jeftinijih izvora radne snage,
- sirovina i energije,
- mogućnost za smanjenje troškova poslovanja i druge prednosti.



- Međutim, **globalizacija** donosi i niz **negativnih uticaja** ili ograničenja, kao na primer:

- drugačije kulture, navike i običaji kojima se mora prilagoditi,

- nizak nivo obrazovanja potencijalnih zaposlenih,

- ekonomska i pravna ograničenja,

- poreska i druga regulativa, i

- politička stabilnost.



- Globalizacija ima i prednosti i nedostatke, ali ona je proces koji se ne može zaustaviti
- Za one koji su uspešni globalizacija donosi, uglavnom prednosti, ali ona istovremeno znači i dominaciju jakih nad slabima, gušenje manjih kultura i naroda
- Globalizacija povećava jaz između bogatih i siromašnih



Hvala na pažnji!!!

