

### 3. Organizaciono okruženje i kultura

**Eksterno okruženje** se odnosi na faktore i događaje izvan kompanije koji mogu da utiču ili deluju na nju.

#### 1. Promenljiva okruženja

Postoje 4 osnovne karakteristike promenljivih eksternih okruženja: **promenljivost okruženja, složenost okruženja, ograničenost resursa i neizvesnost** (sa kojom se menadžeri mogu suočiti usled promenljivosti i složenosti okruženja i ograničenosti resursa).

**1.1. Promenljivost okruženja** je brzina kojom se menjaju opšte i specifično okruženje kompanije. U **stabilnom okruženju** promene se odvijaju sporo, dok se u **dinamičkom okruženju** promene se odvijaju vrlo brzo.

Prema **teoriji prekinute ravnoteže** kompanije prolaze kroz duge jednostavne periode postepenih promena, nakon kojih slede kratki periodi dinamičkih promena, koji se završavaju povratkom u stabilnost.

**1.2. Složenost okruženja** se odnosi na broj i snagu eksternih faktora koji utiču na organizaciju. U **jednostavnim okruženjima** postoji malo takvih faktora, a u **složenim** ima ih mnogo.

**1.3. Ograničenost resursa** se odnosi na dostupnost ili nedostupnost ključnih organizacionih resursa u eksternom okruženju organizacije.

**1.4. Neizvesnost** predstavlja koliko dobro menadžeri mogu da razumeju ili predvide koje će promene i trendovi u eksternom okruženju uticati na njihova preduzeća.

Kada okruženje nije mnogo predvidljivo i složeno i kada su resursi lako dostupni, **neizvesnost je mala** i menadžeri se osećaju sigurnim da mogu da razumeju, predvide i reaguju na eksterne faktore koji utiču na njihova preduzeća. Kada je okruženje vrlo promenljivo i složeno, a resursi teško dostupni, **neizvesnost je velika** i menadžeri verovatno nisu sigurni da mogu da razumeju, predvide i reaguju na eksterne faktore koji utiču na njihova preduzeća.

## 2. Opšte okruženje

**Opšte okruženje** se odnosi na privredu i tehnološke, društveno – kulturne i političke/zakonske trendove koji indirektno utiču na sve organizacije. Promene u bilo kom sektoru opšteg okruženja vremenom će se odraziti na većinu organizacija.

Sa druge strane svaka, svaka organizacija ima i svoje **specifično okruženje** koje je jedinstveno za privrednu granu kojoj dato preduzeće pripada, i direktno utiče na svakodnevno poslovanje tog preduzeća.

Četiri komponente opšteg okruženja su **privreda, tehnološki, društveno-kulturni i političko/zakonski trendovi**.

### 2.1 Privreda

Trenutno stanje u privredi određene zemlje odražava se na gotovo svaku organizaciju koja posluje u toj zemlji. Kada je privreda u usponu, više ljudi radi i plate se povećavaju, tako da potrošači mogu da troše više novca. S druge strane, zbog pada privredne aktivnosti potrošači imaju manje novca za potrošnju, tako da se manje proizvoda kupuje i prodaje. Pad privredne aktivnosti otežava rast pojedinih preduzeća.

Neki menadžeri pokušavaju da predvide buduću privrednu aktivnost tako što prate pokazatelje poslovnog poverenja. **Indeksi poslovno poverenja** pokazuju koliko su aktuelni menadžeri sigurni u buduću poslovni rast.

**2.2 Tehnologija** je opšti termin za znanje, alate i tehnike koji se koriste za pretvaranje inputa u autput. Promene u tehnologiji mogu da pomognu kompaniji da ponude bolje proizvode ili da efikasnije izrađuju svoje proizvode.

**2.3 Društveno-kulturna komponenta** opšteg okruženja odnosi se na demografske karakteristike, opšte ponašanje, stavove i uverenja ljudi u odredjenom društvu. Oni utiču na organizacije na 2 važna načina:

- **Prvo** - promene demografskih karakteristika, kao što su promena broja ljudi koji poseduje određene veštine, povećanje/smanjenje određenih segmenata stanovništva ili promena kulturnih normi.
- **Drugo** - promene u ponašanju, stavovima i uverenjima utiču i na tražnju za proizvodima i uslugama.

**2.4 Politička/zakonska komponenta** opšteg okruženja obuhvata zakone, propise, sudske odluke koji regulišu i kontrolišu ponašanje preduzeća. Novi zakoni i propisi nameću dodatne odgovornosti kompanijama.

### 3. Specifično okruženje

**Specifično okruženje** je okruženje koje ima svaka organizacija i koje je jedinstveno za privrednu granu kojoj dato preduzeće pripada i koje utiče na svakodnevno poslovanje tog preduzeća.

Komponente koje utiču na specifično okruženje su: **kupci, konkurenti, dobavljači, granska regulativa i grupe za pritisak.**

**3.1. Kupci** kupuju proizvode i usluge. Kompanije ne mogu da opstanu bez podrške kupaca. Stoga je praćenje promenljivih želja i potreba kupaca ključno za poslovni uspeh. Postoje dve osnovne strategije za praćenje kupaca:

- **Reaktivna** – praćenje kupaca koje se odnosi na određivanje trendova i problema koji se tiču kupaca i reagovanje na njih nakon što se pojave. Jedna od reaktivnih strategija je slušanje žalbi kupaca i reagovanje na njihove probleme.
- **Proaktivno** – praćenje kupaca koje podrazumeva utvrđivanje mogućih potreba, trendova i problema, i preduzimanje akcije pre nego što se oni pojave.

**3.2. Konkurenti** su kompanije iz iste privredne grane koje kupcima prodaju slične proizvode ili usluge. Kompanije moraju da prate šta njihovi konkurenti rade.

**Analiza konkurenata** je proces praćenja konkurencije koji podrazumeva utvrđivanje konkurenata, predviđanje njihovih poteza, i određivanje njihovih snaga i slabosti.

**3.3. Dobavljači** su kompanije koje obezbeđuju materijale, ljudske, finansijske i informacione resurse drugim kompanijama. Ključni faktor koji utiče na rezultate i kvalitet odnosa između kompanije i dobavljača je stepen njihove međusobne zavisnosti.

**Zavisnost od dobavljača** se odnosi na to u kojoj meri se kompanije oslanjaju na određenog dobavljača zato što je njegov proizvod značajan za nju i zato što teško može da pronađe druge prodavce tog proizvoda.

**Zavisnost od kupaca** se odnosi na to koliko se dobavljač oslanja na kupca zato što mu prodaja zavisi od tog kupca i zato što je teško da pronađe druge kupce za svoje proizvode.

Odnosi između dobavljača i kupaca mogu da dovedu do 2 vrste ponašanja:

- **Oportunističko ponašanje** - razmena u kojoj jedna strana ostvaruje korist na štetu druge strane u poslovnom odnosu.
- **Ponašanje usmereno na jačanje odnosa** čiji cilj je da uspostavi uzajamno koristan, dugoročan odnos između kupca i dobavljača.

**3.4. Granska regulativa** se odnosi na propise i pravila koji regulišu prakse i procedure u određenim privrednim granama, delatnostima i profesijama. Regulatorne agencije utiču na preduzeća tako što definišu i pripremaju pravila i propise da bi zaštitili potrošače, radnike ili društvo u celini.

**3.5. Grupe za pritisak** su grupe zabrinutih građana koji se udružuju da bi pokušali da utiču na poslovne prakse u određenim privrednim granama, delatnostima i profesijama. Članovi grupe obično imaju isti stav o određenom problemu.

Grupe za pritisak mogu da koriste nekoliko pristupa:

- **Javne komunikacije** - predstavljaju jednu od taktika grupe za pritisak koja se oslanja na dobrovoljno učešće informativnih medija i propagandne industrije u prenošenju poruke date grupe.
- **Zastupanje u medijima** - taktika grupe za pritisak koja se primenjuje sa ciljem da se ono protiv čega se data grupa zalaže predstavi kao javni problem, da se razotkrije sumnjive, izrabljivačke neetičke prakse i obezbedi medijska pažnja tako što se kupuje prostor u medijima ili stvara kontroverza koja će verovatno privući veliku pažnju medija.
- **Bojkot proizvoda** - taktika koju grupa za pritisak primenjuje kada se suprotstavlja akcijama određene kompanije tako što ubeđuje potrošače da ne kupuju proizvod ili uslugu date kompanije.

#### **4. Razumevanje promenljivog okruženja**

S obzirom na to da promene u okruženju mogu da budu dinamične, zbunjujuće i složene, menadžeri primenjuju postupak od tri koraka da bi razumeli promene u svom eksternom okruženju: **skeniranje okruženja, tumačenje faktora u okruženju i reagovanje na šanse i opasnosti.**

**4.1 Skeniranje okruženja** podrazumeva analiziranje okruženja s ciljem da se uoče važni događaji ili činioци koji mogu da utiču na organizaciju. Menadžeri analiziraju okruženje da bi bili obavešteni o važnim faktorima u svojoj privrednoj grani. Menadžeri takođe analiziraju svoje okruženje kako bi smanjili neizvesnost. Menadžeri pažljivo prate trendove i događaje koji su direktno povezani sa sposobnošću njihove kompanije da se nadmeće na tržištu. Skeniranje okruženja doprinosi organizacionim performansama – pomaže menadžerima da primete promene i probleme u okruženju pre nego što oni prouzrokuju krizu za organizaciju.

**4.2 Tumačenje faktora u okruženju** – menadžeri nakon skeniranja okruženja određuju šta činioци i događaji u okruženju znače za organizaciju. Menadžeri te činioce posmatraju ili **kao opasnosti** ili **kao šanse**. Ako su u pitanju opasnosti, menadžeri preduzimaju korake da zaštite kompaniju od dodatne štete. Ako su, s druge strane, u pitanju šanse, menadžeri razmatraju strateške alternative za korišćenje tih događaja u svrhu poboljšanja performansi kompanije.

#### 4.3 Reagovanje na šanse i opasnosti

Pošto je nemoguće razumeti i sagledati sve faktore i promene, menadžeri se oslanjaju na pojednostavljeni model eksternog okruženja koji se naziva kognitivna mapa.

**Kognitivne mape** su grafički prikaz odnosa između faktora u okruženju i mogućih akcija organizacije, prema tumačenju menadžera.

**Interno okruženje** su događaji i trendovi unutar organizacije koji utiču na menadžment, zaposlene i organizacionu kulturu. Važno je jer utiče na šta ljudi misle, osećaju i rade na poslu.

### 5. Organizaciona kultura – stvaranje, uspeh i promena

#### 5.1. Stvaranje i održavanje organizacione kulture

**Organizaciona kultura** su vrednosti, uverenja i stavovi koji su zajednički članovima organizacije. Ona je ključna komponenta internog okruženja.

Kada osnivači organizacije napuste organizaciju (odu u penziju i sl), njihove vrednosti, stavovi i uverenja se zadržavaju u kompaniji uz pomoć **organizacionih priča, i organizacionih heroja**.

- **Organizacione priče** su priče koje pričaju članovi organizacije da bi razumeli događaje i promene u organizaciji i istakli pretpostavke, odluke i akcije koje su u skladu sa organizacionom kulturom.
- **Organizacioni heroji** su ljudi čuveni po svojim dostignućima i kvalitetima u organizaciji.

#### 5.2. Uspešna organizaciona kultura je zasnovana na prilagodljivosti, učešću zaposlenih u odlučivanju, jasnoj viziji i doslednosti.

- **Prilagodljivost** je sposobnost da se primete promene u okruženju organizacije i da se na njih reaguje.
- **Učešće zaposlenih u odlučivanju** doprinosi tome da zaposleni imaju izraženije osećanje posvećenosti i odgovornosti.
- **Vizija kompanije** je svrha ili razlog postojanja kompanije. U organizacionoj kulturi koju karakteriše jasna vizija, svima je jasno koji je strateški cilj i pravac organizacije.
- **Doslednost organizacione kulture** doprinosi tome da kompanija aktivno definiše i prenosi organizacione vrednosti, uverenja i stavove.

### 5.3. Promena organizacione kulture

Organizaciona kultura postoji na tri nivoa:

- **površni nivo (ono što se vidi)** – simbolička obeležja (pravila oblačenja, ponašanje radnika i menadžera itd).
- **eksplicitne vrednosti i uverenja (ono što se čuje)** – šta ljudi pričaju i kako se odluke donose ili objašnjavaju.
- **nesvesne pretpostavke i uverenja (ono što se veruje)** – široko prihvaćene pretpostavke i uverenja, nepisana pravila ili stavovi koji su čvrsto ukorenjeni da se o njima retko razgovara. Vrlo ih je teško promeniti.

Jedan od načina da se promeni korporativna kultura je da se **uvođenje novog ponašanja** ili **izmena ponašanja** iskoriste sa ciljem da se učvrste novi obrasci ponašanja menadžerima i zaposlenima. To je proces tokom koga se od menadžera i zaposlenih traži da usvoje novi način ponašanja, dok izmena ponašanja podrazumeva da menadžeri i zaposleni treba da stari način ponašanja zamene novim.

Još jedan način na koji menadžeri mogu da započnu promene organizacione kulture jeste da promene **vidljiva obeležja**.

**Vidljiva obeležja** su vidljivi znakovi organizacione kulture, kao što su dizajn i izgled kancelarija, pravila oblačenja u kompaniji, beneficije i posebne pogodnosti koje kompanija pruža zaposlenima (opcija za kupovinu akcija kompanije, parking mesto itd).