

Analiza prirode savremenog organizacionog okruženja

Rezime: Sve organizacije postoje unutar svog okruženja. Okruženje determiniše način i dinamiku organizacionog funkcionisanja, odnosno ono određuje uslove i ograničenja organizacionog razvoja. U ovom radu je analizirana priroda savremenog organizacionog okruženja sa aspekta njegovih osnovnih parametara. U njemu su prikazani i rezultati empirijskog istraživanja koje je sprovedeno na određenom broju organizacija u Srbiji, a koje je imalo za cilj da utvrdi prirodu organizacionog okruženja, kao i faktore okruženja koji utiču na funkcionisanje ovih organizacija.

Ključne reči: Organizaciono okruženje, organizacija, promene, diskontinuitet.

Summary: All organizations exist within its own environment. Environment determinates the manner and dynamics of organizational functioning. It also defines the terms and limits of organizational development. This paper shows analysis of the nature of contemporary organizational environment from the aspect of its fundamental parameters. It also exhibits the results of empirical research conducted on a vast number of organizations in Serbia. The objective of this research was to define the nature of organizational environment in Serbia and to determine the environmental factors which influence the functioning of these organizations.

Key words: Organizational environment, organization, changes, discontinuity.

1. UVOD

Sve organizacije, bilo da su profitno ili neprofitno orijentisane, obavljaju svoju delatnost u nekom okruženju. Okruženje organizacije čini skup svih entiteta i pojava koji se nalaze izvan granica organizacionog sistema, a imaju relevantan uticaj na njegovo funkcionisanje. Sa aspekta teorije sistema,

* Rad je primljen 1. septembra 2009. godine i na zahtev recenzenata, bio je jednom na reviziji kod autora

** Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, stefanovic@sbb.rs

*** Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu

okruženje organizacije se može posmatrati kao nadsistem organizacionog sistema, koji uspostavlja uslove, pravila i ograničenja u okviru kojih organizacija obavlja svoju delatnost. To znači da okruženje u potpunosti determiniše način i dinamiku delovanja svih organizacija koje se nalaze u njemu.

„Šta je to što nazivamo „okruženjem“? Okruženje se tretira kao skup nejasnih sila... sve ono što nije organizacija. Obično se okruženje opisuje kao skup apstraktnih dimenzija... Ponekad se sve ovo svodi na jednu opštu silu koja goni organizaciju u neku vrstu niše okolnog tipa.” (vidi /10/, str. 303)

Organizaciono okruženje nije homogen entitet, već ono predstavlja kompleksnu kombinaciju velikog broja faktora, od kojih svaki utiče na organizaciju na jedinstven način. Od prirode okruženja zavisi okvir u kome će organizacije realizovati sopstvene aktivnosti. Okruženje organizacijama nameće zakonska, tehničko-tehnološka, socijalno-kulturološka i druga ograničenja, koja zajednički formiraju pomenuti okvir, odnosno ukupne uslove u kojima će organizacije delovati. Na taj način okruženje direktno ili indirektno utiče na način i dinamiku funkcionisanja svih organizacija koje se u njemu nalaze. S obzirom da organizacije obavljaju različite delatnosti u različitim okruženjima, jasno je da i uslovi koji utiču na njihovo funkcionisanje mogu biti veoma različiti. Međutim, bez obzira na prirodu okruženja, odnosno na uslove koji u njemu vladaju, organizacije moraju veoma dobro da budu upoznate sa istim, kako bi bile u stanju da ostvaruju svrhu svoga postojanja i da se nesmetano razvijaju. Nedovoljno poznavanje faktora u okruženju koji se relevantni po funkcionisanje organizacije, a samim tim i nemogućnost prilagođavanja istim, jedan je od glavnih uzroka pojave kriznih žarišta u organizacijama, kao i njihovog prestanka funkcionisanja.

Problem neadekvatne adaptacije promenljivim uslovima u okruženju obično nastaje usled postojanja suviše velikog broja faktora u okruženju koji su relevantni po organizaciono delovanje, a sa druge strane nedovoljnog kapaciteta organizacija da ove faktore prate i da im se prilagođavaju. Ovaj problem se dodatno posložava u situaciji kada pomenuti faktori podležu visokoj dinamici promena, čime se smanjuje mogućnost predviđanja njihovih budućih stanja, a samim tim se smanjuje i adekvatnost izbora upravljačkih akcija koje menadžment treba da preduzme kako bi obezbedio nesmetan razvoj organizacija.

2. TEORETSKI DEO

Prilagođavanje organizacije uslovima u okruženju je tema koju su obrađivali brojni autori. U savremenom okruženju, koje je podložno čestim promenama, organizacija mora da razvije sistem organizacionog odgovora na sve relevantne promene u okruženju u realnom vremenu (vidi /1/). Drugim rečima, organizacija mora da razvije set sposobnosti koje će joj omogućiti da bude spremna na sva moguća dešavanja u okruženju koja su relevantna po njeno funkcionisanje. Ove sposobnosti se vremenom povećavaju usled organizacione evolucije koja se

odvija u kontinuitetu kako bi se organizacija permanentno adaptirala promenama relevantnih uslova u okruženju (vidi /5/).

Organizacija se prilagođava promenama u svom okruženju pre svega putem strategije, koja predstavlja odraz njenog delovanja u okruženju. Strategija zapravo predstavlja svojevrsnu sponu između organizacije i njenog okruženja. Primenom adekvatne strategije, organizacija se prilagođava okruženju ili prilagođava okruženje sebi (vidi /2/). Izbor optimalne strategije zavisi od strategijskog menadžmenta organizacije, odnosno od njegove percepcije ukupnih uslova u okruženju, kao i načina na koji bi organizacija trebalo da funkcioniše kako bi se permanentno adaptirala promenama uslova u okruženju na efektivan i efikasan način (vidi /9/). Sama realizacija strategije se odnosi na izvođenje aktivnosti u skladu sa ograničenjima koja nameće organizaciono okruženje, zatim definisana strategija, kao i raspoloživi resursi (vidi /4/).

Uticaj okruženja na funkcionisanje organizacija je izuzetno značajan i složen problem, kome u Srbiji nije posvećena dovoljna pažnja. Zbog toga ovaj rad ima za cilj da pokrene razmišljanja na temu odnosa organizacija i njihovog okruženja u Srbiji, i to sa empirijskog aspekta.

Većinu organizacija u Srbiji prate hronični problemi, koji su uglavnom posledica lošeg finansijskog stanja i velike zaduženosti, loših izgleda za efikasno poslovanje, neodgovarajuće kvalifikacione strukture zaposlenih, zastarele tehnologije, neadekvatne organizacione strukture i predimenzioniranog broja zaposlenih, pri čemu je sve ovo pojačano neodgovarajućim proizvodnim programima (vidi /8/). Usled ovakve situacije, postoji potreba za potpunim redefinisanjem načina njihovog delovanja i uređenja, kako bi one uspele da povećaju nivo sopstvene konkurentnosti. Jedan od prvih koraka u ovom složenom poduhvatu jeste ujedno i predmet ovog rada. U pitanju je definisanje faktora koji u najvećoj meri utiču na funkcionisanje ovih organizacija. Razumevanjem prirode okruženja i faktora koji utiču na funkcionisanje organizacija, menadžeri u Srbiji će biti u stanju da definišu efektivne i efikasne strategije za podizanje nivoa konkurentnosti organizacija na čijem su čelu.

2.1. Parametri organizacionog okruženja

Poznato je da je priroda savremenog okruženja veoma promenljiva. Ona se vremenom sve više posložava i dobija na svojoj dinamici. Kako bismo mogli lakše da razumemo prirodu organizacionog okruženja, uvešćemo dva parametra koji će ga opisivati. U pitanju su stabilnost i kompleksnost okruženja. Stabilnost okruženja se može posmatrati u odnosu na naredni skup podparametara: frekvenciju, intenzitet i brzinu promena koje se dešavaju u okruženju, dok se kompleksnost može posmatrati u kontekstu sledećih podparametara: broj različitih faktora u okruženju, njihova složenost, kao i stepen njihove međuzavisnosti. Naravno, vrednost osnovna dva parametra (stabilnosti i kompleksnosti) je uvek različita za različite organizacije, jer čak i kada više organizacija deluje u istom okruženju, za svaku od njih su različiti faktori

okruženja relevantni i to u različitoj meri i na različit način. Npr. u našoj zemlji, političke promene koje za posledicu imaju izbor nove Vlade, imaju veći uticaj na javna preduzeća (gde u tim situacijama u njima obično dolazi do personalnih promena u menadžmentu), nego na preduzeća u privatnom vlasništvu. Kao drugi primer možemo navesti situaciju u kojoj dolazi do razvoja nove tehnologije u proizvodnji ambalaže za bezalkoholna pića. Ova promena, sama po sebi, sasvim sigurno neće uticati na organizacije koje deluju u neprofitnom sektoru, dok će zasigurno doći do krupnih promena u industriji bezalkoholnih pića, a ove promene će uticati na sve organizacije u ovoj delatnosti. Na ovim primerima možemo videti kako jedan faktor ili promena istog na različite načine utiče na različite organizacije.

Generalno gledano, dva parametra okruženja, stabilnost i kompleksnost, u savremenim uslovima imaju tendenciju koja se u slučaju prvog odnosi na smanjenje, a u slučaju drugog na povećanje njegove veličine. Drugim rečima, savremena okruženja u kojima organizacije deluju uglavnom poprimaju karakteristike manjeg nivoa stabilnosti i većeg nivoa kompleksnosti. Osnovni razlog ovakve situacije se može naći u ubrzanom razvoju nauke i tehnologije, koji utiče na okruženje na sledeće načine:

- u velikoj meri doprinosi ubrzanju procesa globalizacije, dovodi do sve češćih pojava novih tehničko-tehnoloških rešenja, skraćujući životni ciklus tehnologija, ali i proizvoda i usluga (ovo je posebno izraženo u oblasti farmacije, biotehnologije, informatike, itd);
- povećava transparentnost tržišta bržim i preciznijim protokom informacija, odnosno pružanjem svih relevantnih informacija, kako strani ponude, tako i strani tražnje;
- smanjuje barijere ulaska na određena tržišta i time dovodi do povećanja konkurencije;
- povezuje industrije koje do tada nisu imale dodirnih tačaka;
- dovodi do stvaranja globalnih mrežnih organizacija, odnosno virtualnih klastera; itd.

Na osnovu svega navedenog, jasno je da tendencije u savremenom organizacionom okruženju idu u pravcu smanjenja njegove ukupne stabilnosti (usled porasta frekvencije, intenziteta i brzine promena koje se u njemu dešavaju) i povećanja njegove kompleksnosti (usled porasta broja relevantnih faktora u njemu, njihove složenosti i njihovih kauzalnih odnosa). Smanjenje stabilnosti okruženja, kao i povećanje njegove kompleksnosti, dovode do povećanja neizvesnosti (nepredvidljivosti) okruženja. Sve organizacije koje deluju u okruženju u kome se smanjuje stabilnost relevantnih faktora po njihovo funkcionisanje ili u kome se povećava njegova kompleksnost, se suočavaju sa neizbežnim problemom povećavanja neizvesnosti okruženja, odnosno sa diskontinualnim (turbulentnim) okruženjem. Relevantni faktori u okruženju počinju da se menjaju na način koji organizacija, odnosno njen menadžment, ne može da predvidi ili promene u određenim faktorima na nepredvidljiv način utiču na situaciju u ostalim relevantnim faktorima okruženja. Sve ovo otežava

strategijskom menadžmentu (top menadžmentu) u organizacijama da precizno definiše svoje planove za buduće delovanje. Nepredvidljivost okruženja obično znači i da će tokom faze implementacije planova u organizacijama doći do manjih ili većih izmena u njima, kako bi se isti usaglasili sa promenama koje su nastale u okruženju u međuvremenu. Dublja analiza promena u okruženju iziskuje prikaz matrice neizvesnosti okruženja (vidi sliku br. 1).

		Stabilnost okruženja	
		Niska	Visoka
Kompleksnost okruženja	Visoka	Dinamično i kompleksno okruženje koje se sastoji iz mnogo komponenti koje se nalaze u permanentnom procesu menjanja.	Stabilno i kompleksno okruženje koje se sastoji iz mnogo komponenti koje se uglavnom ne menjaju.
	Niska	Dinamično i kompleksno okruženje koje se sastoji iz malo komponenti koje se nalaze u permanentnom procesu menjanja.	Stabilno i jednostavno okruženje koje se sastoji iz malo komponenti koje se uglavnom ne menjaju.

Slika 1.- Elementi neizvesnosti okruženja (vidi /11/, str. 69)

Prikazana matrica neizvesnosti okruženja pruža uvid u tipologiju koja razlikuje četiri osnovne kategorije okruženja:

1. stabilno jednostavno okruženje;
2. stabilno kompleksno okruženje;
3. nestabilno jednostavno okruženje i
4. nestabilno kompleksno okruženje.

Stabilno jednostavno okruženje odlikuje mali broj faktora koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije, nizak nivo njihove složenosti ili nizak nivo njihove međuzavisnosti, pri čemu se ovi faktori uglavnom ne menjaju. U savremenim uslovima, ova vrsta okruženja gotovo da više ne postoji. Razvoj nauke i tehnologije, globalizacija i drugi savremeni tokovi modernog društva su uzrokovali nestanak ovih okruženja.

Stabilno kompleksno okruženje karakteriše veći broj faktora koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije, visok nivo njihove složenosti ili visok nivo njihove međuzavisnosti, pri čemu se sami faktori uglavnom ne menjaju. Ova vrsta okruženja postoji u industrijama koje su pretežno radno-intenzivne. U njima se faktori okruženja, koji su relevantni za organizaciono funkcionisanje, retko menjaju, ali na organizacije utiče kompleksna mreža različitih faktora okruženja.

Nestabilno jednostavno okruženje odlikuje mali broj faktora koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije, nizak nivo njihove složenosti ili nizak nivo njihove međuzavisnosti, pri čemu su ovi faktori podložni promenama koje su visoke po svom intenzitetu, često nastupaju ili nastaju velikom brzinom. Okruženja ovog tipa su u praksi vrlo retka jer su procesi globalizacije i tehničko-tehnološkog razvoja stvorili visok nivo povezanosti sveta u kome živimo, tako da su izolovana okruženja praktično nestala ili su veoma retka. U današnjem svetu, sve utiče na sve.

Nestabilno kompleksno okruženje karakteriše veći broj faktora koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije, visok nivo njihove složenosti ili visok nivo njihove međuzavisnosti, pri čemu su ovi faktori podložni promenama koje su visoke po svom intenzitetu, često nastupaju ili nastaju velikom brzinom. Ova vrsta okruženja je danas immanentna najvećem broju industrija u zemljama sa razvijenom tržišnom ekonomijom, a pogotovo je karakteristična za kapitalno-intenzivne industrije. Ova okruženja u velikoj meri odlikuje diskontinuitet.

2.2. Diskontinuitet savremenog okruženja

Razumevanjem organizacionog okruženja kroz prikazanu tipologiju, odnosno sa aspekta parametara stabilnosti i kompleksnosti, dolazimo do razumevanja pojma „diskontinuiteta okruženja”. Pod diskontinuitetom organizacionog okruženja podrazumevamo postojanje bilo kog događaja u okruženju sa kojim se organizacija ne može suočiti na bazi svojih postojećih sposobnosti, odnosno postojanje događaja koji nije mogao da se predvidi sa aspekta organizacije, pa samim tim organizacija nije bila u stanju da se u kratkom roku adaptira na odgovarajući način.

To znači da promene u okruženju organizacije možemo posmatrati kao kontinualne ili diskontinualne u odnosu na parametre koji ga definišu (stabilnost i kompleksnost). Drugim rečima, vrednosti parametara stabilnosti i kompleksnosti razgraničavaju da li je okruženje kontinualno ili diskontinualno po posmatranu organizaciju (isto okruženje istovremeno može da ima različite karakteristike u odnosu na različite organizacije koje u njemu deluju). Jasno je da danas, zahvaljujući procesu globalizacije, možemo reći da su skoro sva organizaciona okruženja kompleksna (odlikuje ih postojanje velikog broja relevantnih faktora po organizaciono funkcionisanje i obično visok nivo njihove složenosti i međuzavisnosti). Drugim rečima, podela na kontinualno i diskontinualno okruženje zavisi samo od parametra stabilnosti okruženja (ukoliko bi zavisila i od parametra kompleksnosti, mogli bismo doći do rešenja da su sva okruženja diskontinualna, pa bi podela na kontinualna i diskontinualna okruženja bila nepotrebna). Zbog svega navedenog, možemo zaključiti da je diskontinualno okruženje ono okruženje koje odlikuje visok stepen nestabilnosti, odnosno visok stepen promena, čime se u velikoj meri smanjuje mogućnost organizacija koje u njemu deluju da anticipiraju buduća dešavanja u njemu. Dovoljno je da bar jedan od tri obeležja stabilnosti okruženja (frekvencija, intenzitet ili brzina) ima visoku vrednost za bilo koji faktor okruženja u odnosu na posmatranu

organizaciju i, u odnosu na nju, okruženje možemo posmatrati kao diskontinualno. Drugim rečima, da bi se promena u okruženju mogla okarakterisati kao diskontinualna (čime i celokupno organizaciono okruženje poprima epitet diskontinualnog), ona mora da zadovolji makar jedan od sledećih kriterijuma: visoka frekvencija realizacije promene, njen visok intenzitet ili velika brzina nastajanja. Ukoliko promena ne zadovoljava nijedan od ponuđenih kriterijuma, onda se ona zasigurno mogla na vreme predvideti (organizacija se mogla suočiti sa njom na bazi postojećih sposobnosti) i onda je reč o inertnosti organizacije u odnosu na dešavanja u okruženju, a ne o diskontinuitetu okruženja.

Diskontinuitet okruženja je primorao sve organizacije koje u njemu deluju da izvrše promene u načinu sopstvenog funkcionisanja, kako bi opstale i nastavile da se u njemu razvijaju. Konkretno promene u načinu delovanja organizacija pre svega proizilaze iz prirode interakcije između organizacija i okruženja u kojima deluju. Organizacije danas moraju da obraćaju pažnju na mnogo veći broj varijabli u okruženju nego što je to bio slučaj ranije. Tradicionalne organizacije su u većini slučajeva opsluživale stabilna tržišta sa umerenom tendencijom rasta, poznatim tehnologijama, ograničenom konkurencijom i uglavnom nepromenljivim željama i potrebama potrošača. U savremenim uslovima poslovanja skoro da ništa od ovoga ne važi. Organizacije moraju u potpunosti da budu marketinški orijentisane, da razvijaju i održavaju sposobnost za učenje i kreiranje inovacija u svim sferama sopstvenog delovanja, da imaju razvijene kanale komunikacije sa svojim ciljnim javnostima, da održavaju adekvatan nivo zadovoljstva svih stakeholdera, itd.

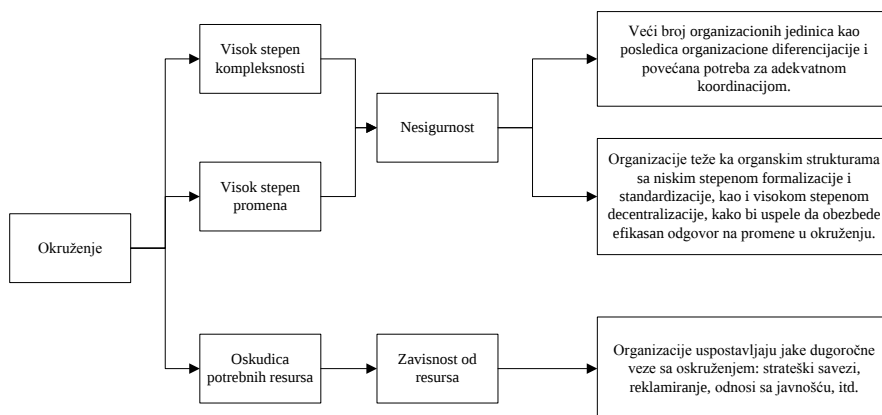
Sasvim je logično da su savremene organizacije u velikoj meri direktno pogođene ovakvim stanjem stvari. One su primorane da radikalno izmene svoju kompletnu filozofiju funkcionisanja i da temeljno preispitaju sopstveni položaj na tržištu, kao i ulogu koju imaju u procesu privredne reprodukcije. Zbog toga je izlišno isticati da tradicionalan način njihovog funkcionisanja u uslovima diskontinuiteta više nije prihvatljiv. U ranijem periodu, organizacije nisu bile izložene promenama visoke frekvencije, intenziteta i brzine u kompleksnom okruženju, kao što je to slučaj danas. Zbog toga je neophodno pažljivije analizirati interakciju savremenog diskontinualnog okruženja i organizacija koje u njemu obavljaju svoju delatnost.

Proces interakcije savremenog diskontinualnog okruženja i organizacija koje u njemu deluju karakteriše visok stepen nesigurnosti, ali i zavisnosti organizacija od resursa koje okruženje pruža. Nesigurnost je rezultat nestabilnog okruženja i kompleksnosti njegovih dimenzija. Visok stepen zavisnosti od resursa je posledica oskudice, odnosno nedostatka potrebnih količina inputa (najveći deficit potrebnih inputa se uglavnom odnosi na kapital). Ovo je ilustrovano na slici 2.

Na slici se vidi da nesigurnost okruženja u kome deluju organizacije ima veliki uticaj na izgled organizacione strukture. Zavisnost od resursa rezultira potrebom organizacija da grade i neprekidno razvijaju mnogobrojne veze sa različitim entitetima u okruženju.

Okruženje

Organizacija



Slika 2.- Uticaj okruženja na organizacione aktivnosti (vidi /3/)

Zbog toga je danas, više nego ikada, potrebno da svaka organizacija stvori objektivnu sliku okruženja u kome deluje, kako bi mogla da sagleda sopstvenu poziciju u njemu i adekvatno usmeri svoje aktivnosti. Razlog ovome su, kao što je već navedeno, sve češće i dramatičnije promene koje nastaju u okruženju. Diskontinuitet razvoja okruženja nije više izuzetak, već pravilo. Da bi uspele da opstanu, kao i da bi nastavile da se razvijaju, savremene organizacije moraju da budu izuzetno dobro upoznate sa svim relevantnim faktorima koji utiču na okruženje, kao i sa njihovom međusobnim uticajima. To znači da je neophodno da organizacijama budu dostupne sve relevantne informacije iz okruženja, ali i da u njima postoje odgovarajuća znanja (na organizacionom i individualnom nivou) koja bi te informacije uspela da obrade. Dostupnost informacija organizacijama u nekom okruženju zavisi pre svega od prirode okruženja, ali i od sposobnosti organizacije da razume koje su joj informacije neophodne i kako da do njih dođe (vidi /7/, str. 90-91).

Iz svega što je do sada rečeno o interakciji organizacija i okruženja u kojima funkcionišu, možemo zaključiti da razvoj organizacija treba da bude usklađen sa razvojem njihovih okruženja. To se može postići ukoliko organizacije zadovolje dva važna kriterijuma. U pitanju su kriterijumi koji se baziraju na konceptima neophodnog organizacionog varijeteta i izomorfnosti („izo” znači isto, a „morf” znači forma) (vidi /7/, str. 90). Koncept varijeteta je preuzet iz teorije sistema i zasniva se na tvrdnji da je uslov interakcije jednog sistema sa drugim taj da posmatrani sistem mora da bude na istom ili čak višem nivou kompleksnosti. U slučaju organizacija, to znači da organizacija mora da uskladi kompleksnost svojih menadžment sistema i organizacione strukture sa kompleksnošću svog okruženja. Koncept izomorfnosti je u vezi sa prethodnim konceptom. Kada se kaže da je organizacija izomorfna sa svojim okruženjem, to znači da ima istu formu kao i okruženje u kome deluje. Na primer, ukoliko je okruženje

jednostavno, organizacija treba da ima jednostavnu formu; u kompleksnom okruženju, organizacija će imati kompleksnu formu.

3. EMPIRIJSKI DEO

Savremeno okruženje u sve većoj meri poprima diskontinualne karakteristike. To znači da se ono sastoji iz velikog broja međusobno povezanih faktora koji su relevantni po delovanje organizacija, pri čemu svi ili većina ovih faktora podleže učestaloj dinamici obično intenzivnih ili brzih promena, što stvara uslove u kojima je organizacijama veoma teško da predvide buduća dešavanja u njemu. Drugim rečima, savremeno okruženje u sve većoj meri odlikuje visok stepen nestabilnosti, odnosno visok stepen promena, čime se u velikoj meri smanjuje mogućnost organizacija koje u njemu deluju da anticipiraju buduća dešavanja u njemu.

Organizacije koje deluju u diskontinualnom okruženju se nalaze pod stalnim pritiskom okruženja u smislu potrebe za permanentnim prilagođavanjem (adaptacijom) različitim promenama u njemu. Permanentna organizaciona adaptacija u okruženju koje se menja na nepredvidljiv način, odnosno u okruženju koje odlikuje diskontinuitet, pre svega zahteva da organizacija temeljno poznaje prirodu svog okruženja.

Istraživanje koje je realizovano za potrebe izrade doktorske disertacije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, čija su dva segmenta predstavljena u ovom radu, sprovedeno je na prigodnom uzorku od 73 organizacije na teritoriji Srbije u periodu jul – novembar 2008. godine. Organizacije koje su obuhvaćene uzorkom se po kriterijumu broja zaposlenih svrstavaju u srednja (50 – 249 zaposlenih) ili velika preduzeća (preko 250 zaposlenih). Organizacije obuhvaćene uzorkom su po svojoj delatnosti u potpunosti heterogene (obrazovanje, komunalne usluge, trgovina, proizvodnja, bibliotekarstvo, bankarstvo, itd), kao i po obliku vlasništva (državno i privatno vlasništvo). U svakoj organizaciji je izabrana samo jedna osoba iz menadžerskih redova koja je odgovarala na postavljena pitanja. Jedini preduslov za izbor ispitanika je bio da je ta osoba veoma dobro upoznata sa kompletnom organizacionom strategijom i strukturom.

U ovom radu su prikazana dva segmenta ovog istraživanja. Prvi segment istraživanja imao je za cilj da definiše prirodu organizacionog okruženja u Srbiji, odnosno da odgovori na pitanje: Da li je i u kojoj meri organizaciono okruženje u Srbiji diskontinualno? Drugi segment istraživanja je imao za cilj da utvrdi koji faktori u okruženju utiču na funkcionisanje organizacija.

3.1. Istraživanje diskontinuiteta okruženja

Prvi segment istraživanja je trebalo da pruži odgovor na pitanje postojanja diskontinuiteta u razvoju okruženja u kojima deluju organizacije u Srbiji.

Ispitanicima su ponuđene različite varijable u okruženju, pri čemu je bilo potrebno da za svaku odgovore da li je diskontinualna sa aspekta njihove organizacije. Pod diskontinuitetom varijable se podrazumevalo da organizacija ne može da se suoči sa promenama koje mogu da zahvate varijablu na bazi svojih postojećih sposobnosti, odnosno da promena unutar varijable ne može da se predvidi sa aspekta organizacije, pa samim tim organizacija nije u stanju (neće biti u stanju) da se adaptira na odgovarajući način.

U tabeli 1 je dat prikaz frekvencija procenta odgovora na pitanje postojanja diskontinuiteta za svaku manifestnu varijablu okruženja posebno. Drugim rečima, svaka organizacija je dala svoje viđenje prirode svake varijable okruženja posebno.

Tabela 1.- Frekvencije i procenti odgovora o prirodi okruženja

Varijable	Frekvencije		Procenti		Hi-kvadrat test	p
	Kontinuitet	Diskontinuitet	Kontinuitet	Diskontinuitet		
Postojeća zakonska regulativa	45	28	61,6%	38,4%	3,959	0,047
Regulacija tržišta od strane države	45	28	61,6%	38,4%	3,959	0,047
Broj stanovnika	46	27	63,0%	37,0%	4,945	0,026
Način korišćenja slobodnog vremena stanovništva	56	17	76,7%	23,3%	20,836	0,000
Prosečna visina prihoda (kupovna moć)	43	30	58,9%	41,1%	2,315	0,128
Etnička i religijska struktura stanovništva	56	17	76,7%	23,3%	20,836	0,000
Sistem vrednosti	54	19	74,0%	26,0%	16,781	0,000
Subkulture grupe	57	16	78,1%	21,9%	23,027	0,000
Mogućnosti primene novih otkrića	43	30	58,9%	41,1%	2,315	0,128
Brzina tehnološkog transfera	48	25	65,8%	34,2%	7,247	0,007
Inflacija	50	23	68,5%	31,5%	9,986	0,002
Stopa nezaposlenosti	54	19	74,0%	26,0%	16,781	0,000
Modeli potrošnje stanovništva	53	20	72,6%	27,4%	14,918	0,000
Klimatski uslovi	47	26	64,4%	35,6%	6,041	0,014
Prirodni resursi	49	24	67,1%	32,9%	8,562	0,003
Broj kupaca	47	26	64,4%	35,6%	6,041	0,014
Cena autputa	50	23	68,5%	31,5%	9,986	0,002
Pregovaračka moć kupaca	55	18	75,3%	24,7%	18,753	0,000
Rokovi isporuke	45	28	61,6%	38,4%	3,959	0,047
Kvantitet inputa	44	29	60,3%	39,7%	3,082	0,079
Način plaćanja	48	25	65,8%	34,2%	7,247	0,007
Pregovaračka moć dobavljača	55	18	75,3%	24,7%	18,753	0,000
Broj konkurenata	48	25	65,8%	34,2%	7,247	0,007
Komplementarnost kompetencija sa kooperantima	51	22	69,9%	30,1%	11,521	0,001

U tabeli 1 se može videti da je za svaku manifestnu varijablu iz okruženja većina ispitanika odgovorila da se razvija u kontinuitetu, odnosno da se svaka od

ponuđenih manifestacija menja na način koji se može predvideti ili mu se organizacija može vremenom na adekvatan način prilagoditi. Takođe je potrebno istaći da je kod svih ponuđenih manifestnih varijabli postoji statistički značajna razlika između odgovora, osim kod varijabli Kupovna moć stanovništva i Mogućnosti primene novih otkrića kod kojih iznosi 0,128, što znači da ne postoji statistički značajna razlika između odgovora, pa se o prirodi ovih varijabli ne može sa sigurnošću govoriti.

Međutim, uzevši u obzir ukupne rezultate ovog segmenta istraživanja, može se konstatovati da je priroda organizacionog okruženja u Srbiji u najvećoj meri kontinualna. Diskontinuitet okruženja, koji odlikuje veći deo organizacionih okruženja u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom, još uvek nije zastupljen kod nas. Iako smo zemlja koja se već uveliko nalazi u procesu sveobuhvatne ekonomske i društvene tranzicije, što samo po sebi povlači neizvesnost brojnih promena u okruženju, i dalje smo u velikoj meri zatvoreno tržište sa visokim stepenom državne regulacije, koje u velikoj meri odoleva pritisku konkurencije na globalnom nivou. Samim tim, nivo neizvesnosti i nepredvidljivosti promena u okruženju nije na toliko visokom nivou, kao što je to slučaj u okruženjima nekih drugih zemalja, odnosno naše organizaciono okruženje još nije u toj meri poprimilo diskontinualnu prirodu.

3.2. Istraživanje faktora okruženja koji utiču na funkcionisanje organizacija

Drugi segment istraživanja je imao za cilj da identifikuje konkretne faktore okruženja koji utiču na funkcionisanje organizacija u Srbiji.

U operativnoj fazi ovog dela istraživanja je primenjena tehnika skaliranja, a kao istraživački instrument je korišćena skala vrednovanja uticaja manifestnih varijabli na funkcionisanje organizacija. Na skali je ponuđena lista od 24 manifestne varijable okruženja, koje su ispitanici vrednovali ocenama od 1 do 5, pri čemu 1 označava nepostojanje uticaja manifestne varijable okruženja na funkcionisanje organizacije, dok 5 označava postojanje potpunog uticaja posmatrane varijable na konkretnu organizaciju.

Pouzdanost skale vrednovanja uticaja manifestnih varijabli iz okruženja na funkcionisanje organizacija utvrđena je klasičnim sumacionim metodama i kreće se od 0,6655 do 0,9271, i to:

- a) Spearman-Brown-Cronbah α koeficijent iznosi 0,8582;
- b) Guttman Split-half koeficijent iznosi 0,6655;
- c) Guttman koeficijent:

Lambda 1 = 0,8224	Lambda 2 = 0,8699	Lambda 3 = 0,8582
Lambda 4 = 0,6655	Lambda 5 = 0,8504	Lambda 6 = 0,9271

Na osnovu dobijenih koeficijenata pouzdanosti, može se konstatovati da primenjeni instrument ima zadovoljavajuću pouzdanost s obzirom na broj manifestnih varijabli koje su njime obuhvaćene i da se može primeniti u ovom istraživanju. Pouzdano identifikovanje činioca (faktora) uticaja okruženja na

funkcionisanje organizacija iziskivalo je primenu faktorske analize, kojom je omogućeno svođenje većeg broja manifestnih varijabli iz okruženja na manji broj faktora, na osnovu njihove međusobne povezanosti i prema unapred zadatim matematičko-logičkim uslovima (vidi /6/, str. 4-5).

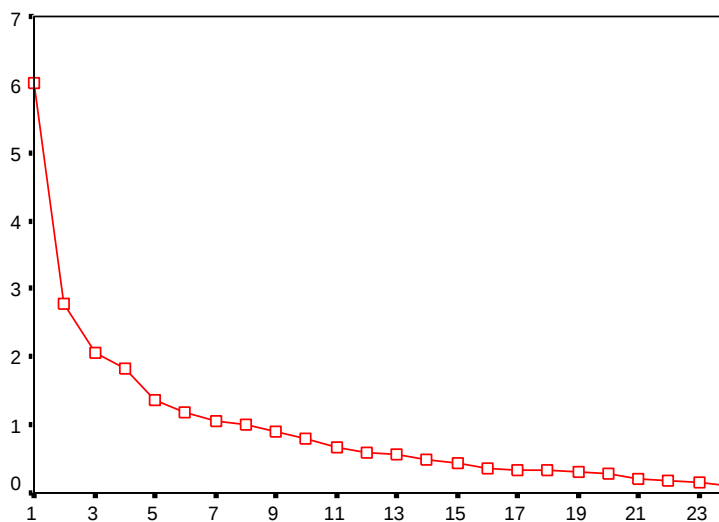
Vrednosti testiranja statističke značajnosti matrice koeficijenata korelacije između manifestnih varijabli prikazani su u tabeli 2. Vrednost indeksa adekvatnosti uzorka iznosi 0,668, što se smatra dobrim pokazateljem. Vrednost Bartletovog testa sferičnosti je visoka i značajna na nivou 0,00, što ukazuje da postoji pouzdana osnova za primenu faktorske analize.

Tabela 2.- Testovi statističke značajnosti korelacione matrice za faktorsku analizu uticaja manifestnih varijabli okruženja na funkcionisanje organizacija

Kaiser-Meyer-Olkin (indeks adekvatnosti uzorka)		0,668
Bartletov test sferičnosti	Aproksimacija hi-kvadrat testa	756,917
	Broj stepeni slobode	276
	Značajnost	0,00

U nastavku je prikazan Katelov skri test za određivanje broja faktora uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija u Srbiji (vidi sliku br. 3).

Scree Plot



Slika 3.- Slika 3: Katelov skri test za određivanje broja faktora uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija

U tabeli 3 je prikazana matrica faktorske strukture uticaja manifestnih varijabli okruženja na funkcionisanje organizacija u Srbiji.

Tabela 3.- Matrica faktorske strukture uticaja manifestnih varijabli okruženja na funkcionisanje organizacija

Varijable	Faktori							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Postojeća zakonska regulativa	0,062	0,828	0,002	-0,099	0,025	0,193	-0,182	-0,018
Regulacija tržišta od strane države	0,030	0,847	0,107	-0,029	0,067	-0,045	0,090	-0,023
Broj stanovnika	-0,192	0,494	-0,111	0,283	0,067	0,573	0,206	0,100
Način korišćenja slobodnog vremena stanovništva	0,094	-0,039	0,046	0,065	0,147	-0,001	0,870	0,099
Prosečna visina prihoda (kupovna moć)	0,100	0,283	0,194	0,660	-0,118	-0,067	0,111	0,254
Etnička i religijska struktura stanovništva	0,165	0,162	-0,015	0,014	0,788	0,071	0,280	0,179
Sistem vrednosti	-0,014	0,134	0,421	0,017	0,670	-0,100	0,035	-0,194
Subkulturne grupe	0,176	-0,007	0,560	-0,056	0,409	0,048	0,157	0,396
Mogućnosti primene novih otkrića	0,397	0,170	0,692	0,130	0,055	0,046	0,084	-0,151
Brzina tehnološkog transfera	0,128	0,144	0,845	0,089	0,068	0,007	-0,048	0,048
Inflacija	0,105	0,478	0,152	0,313	0,272	0,472	0,104	-0,085
Stopa nezaposlenosti	0,014	0,710	0,137	0,210	0,081	-0,273	-0,020	0,179
Modeli potrošnje stanovništva	0,231	0,454	0,104	0,249	0,055	0,027	0,241	0,584
Klimatski uslovi	0,099	-0,073	0,121	0,063	0,092	0,771	-0,034	-0,023
Prirodni resursi	0,290	0,003	0,028	0,252	0,591	0,395	-0,253	-0,082
Broj kupaca	0,456	0,040	-0,226	0,465	-0,032	-0,086	0,422	0,287
Cena autputa	0,070	-0,040	-0,004	0,847	0,097	0,098	0,003	-0,064
Pregovaračka moć kupaca	0,730	0,105	0,085	0,045	0,042	0,072	-0,016	0,084
Rokovi isporuke	0,550	-0,081	0,315	0,454	0,124	0,174	-0,011	-0,006
Kvantitet inputa	0,352	0,023	0,400	0,562	0,192	0,369	0,098	-0,049
Nacin plaćanja	0,578	-0,110	0,466	0,127	0,018	0,302	0,087	0,222
Pregovaračka moć dobavljača	0,747	-0,045	0,358	0,051	0,231	-0,080	0,045	0,153
Broj konkurenata	0,452	0,208	-0,088	0,313	-0,341	-0,235	0,370	-0,169
Komplementarnost kompetencija sa kooperantima	0,650	0,121	0,133	0,123	0,141	-0,100	0,172	-0,456

Iz matrice faktorske strukture i sa Katelovog skri testa se može jasno videti da je izdvojeno osam faktora, koji su zbog prirode svoje strukture definisani kao:

tržišni subjekti, državna regulativa, odnosi sa dobavljačima, mogućnost prodaje outputa (proizvoda/usluga), socio-kulturološka struktura stanovništva, dostupnost resursa, tražnja za outputima (proizvodima/uslugama), mogućnost zadovoljenja tražnje.

U narednom delu je prikazana analiza svakog pojedinačnog faktora sa aspekta njihove povezanosti sa manifestnim varijablama. Potrebno je napomenuti da se za većinu faktora nije mogao jednoznačno odrediti zajednički imenitelj, s obzirom na izrazitu heterogenost manifestnih varijabli koje učestvuju u interpretaciji faktora.

Prvi faktor opredeljuje devet manifestnih varijabli, kao što je i prikazano u tabeli 4. Iz tabele se može videti da ovaj faktor pretežno definišu dobavljači, kupci, kooperanti i konkurenti zbog čega se i može interpretirati kao: Tržišni subjekti. Tržišni subjekti sa kojima je posmatrana organizacija povezana u velikoj meri utiču na njeno funkcionisanje. Od njenih dobavljača zavisi kontinuitet isporuke inputa, dok od kupaca zavisi kontinuitet apsorpcije outputa, pri čemu organizacija sa svojim dobavljačima i kupcima čini vertikalno povezane entitete koji zajedno formiraju svojevrsni lanac snabdevanja. Sa druge strane, kooperanti sarađuju sa posmatranom organizacijom na bazi horizontalnih veza. Oni obično poseduju komplementarne kompetencije u odnosu na organizaciju, što znači da joj pružaju nedostajuća znanja za kompletiranje izrade outputa. Konkurencija predstavlja jedinu kategoriju u okviru pomenutih tržišnih subjekata koja je u negativnom smislu zainteresovana za funkcionisanje posmatrane organizacije. Uticaj konkurencije na funkcionisanje organizacije zavisi od tržišnog potencijala konkurencije, kao i od postojećeg tržišnog udela.

Tabela 4: Povezanost manifestnih varijabli sa prvim faktorom

Prvi faktor: TRŽIŠNI SUBJEKTI		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Pregovaračka moć dobavljača	0,747
2.	Pregovaračka moć kupaca	0,730
3.	Komplementarnost kompetencija sa kooperantima	0,650
4.	Način plaćanja dobavljačima	0,578
5.	Rokovi isporuke dobavljača	0,550
6.	Broj kupaca	0,456
7.	Broj konkurenata	0,452
8.	Mogućnost primene novih otkrića	0,397
9.	Kvantitet inputa	0,352

Prostor drugog faktora pokriven je sa šest manifestnih varijabli, kao što je i prikazano u tabeli 5. Na osnovu podataka prezentovanih u tabeli može se konstatovati da ovaj faktor pretežno determinišu manifestne varijable koje se odnose na državnu regulativu, pa se shodno tome može i definisati kao: Državna regulativa. Ovaj faktor utiče na funkcionisanje posmatrane organizacije putem mreže sila, odnosno pravnog okvira u kome organizacija mora da

funkcionise. Državna regulativa definiše uslove i ograničenja koja sve organizacije moraju da poštuju, što u velikoj meri opredeljuje način, ali i dinamiku njihovog delovanja.

Tabela 5: Povezanost manifestnih varijabli sa drugim faktorom

Drugi faktor: DRŽAVNA REGULATIVA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Regulacija tržišta od strane države	0,847
2.	Postojeća zakonska regulativa	0,828
3.	Stopa nezaposlenosti	0,710
4.	Broj stanovnika	0,494
5.	Inflacija	0,478
6.	Modeli potrošnje stanovništva	0,454

Treći faktor determinišu osam manifestnih varijabli, kao što je i prikazano u tabeli 6. Iz tabele se može videti da ovaj faktor pretežno definišu dobavljači, bilo da je u pitanju nabavka tehnologije ili drugih oblika inputa, zbog čega se i može interpretirati kao: Odnosi sa dobavljačima. Dobavljači predstavljaju veoma bitnu kategoriju tržišnih subjekata sa kojima posmatrana organizacija treba da izgradi adekvatne dugoročne odnose sa ciljem obezbeđivanja kontinuiranog snabdevanja inputima u odgovarajućem kvantitetu, kvalitetu i rokovima, uz što nižu cenu koštanja. Svi oblici ulaganja organizacije u izgradnju što boljih odnosa sa dobavljačima, predstavljaju dugoročnu investiciju od koje zavisi budućnost njenog funkcionisanja.

Tabela 6: Povezanost manifestnih varijabli sa trećim faktorom

Treći faktor: ODNOSI SA DOBAVLJAČIMA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Brzina tehnološkog transfera	0,845
2.	Mogućnosti primene novih otkrića	0,692
3.	Subkulturne grupe	0,560
4.	Način plaćanja dobavljačima	0,466
5.	Sistem vrednosti	0,421
6.	Kvantitet inputa	0,400
7.	Pregovaračka moć dobavljača	0,358
8.	Rokovi isporuke dobavljača	0,315

Četvrti faktor određuju sedam manifestnih varijabli, kao što je i prikazano u tabeli 7. Na osnovu njih se može konstatovati da prostor ovog faktora pretežno pokrivaju manifestne varijable koje se odnose na mogućnost prodaje autputa (proizvoda ili usluga), zbog čega je i interpretiran kao: Mogućnost prodaje autputa. Ovaj faktor određuje apsorpcioni potencijal tržišta na kome organizacija posluje i kome je namenila svoje autpute. Od mogućnosti prodaje autputa zavisi

i potencijal rasta i razvoja organizacija. Sa povećanjem ovog potencijala, srazmerno se povećavaju i mogućnosti organizacione efektivnosti, ali i efikasnosti, što u velikoj meri determiniše način i dinamiku organizacionog funkcionisanja.

Tabela 7: Povezanost manifestnih varijabli sa četvrtim faktorom

Četvrti faktor: MOGUĆNOST PRODAJE AUTPUTA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Cena autputa	0,847
2.	Kupovna moć stanovništva	0,660
3.	Kvantitet inputa	0,562
4.	Broj kupaca	0,465
5.	Rokovi isporuke dobavljača	0,454
6.	Inflacija	0,313
7.	Broj konkurenata	0,313

Peti faktor obuhvata pet manifestnih varijabli, kao što je i prikazano u tabeli 8. Iz tabele se može videti da ovaj faktor pretežno definišu manifestne varijable koje se odnose na sociološke i kulturološke karakteristike stanovništva. Zbog toga je sasvim opravdano ovaj faktor interpretirati kao: Socio-kulturološka struktura stanovništva. Socio-kulturološka struktura stanovništva nam govori koje autpute i na koji način treba da plasiramo određenom ciljnom tržištu. Od ovog faktora u određenoj meri zavise potrebe i želje potrošača, način njihove percepcije upotrebne vrednosti autputa, njihove navike i preferencije pri kupovini, itd. Svaka organizacija mora da prilagodi svoju ponudu odlikama socio-kulturološke strukture stanovništva, kako bi povećala mogućnost prodaje autputa, ali i zadovoljstva kupaca njihovim korišćenjem.

Tabela 8: Povezanost manifestnih varijabli sa petim faktorom

Peti faktor: SOCIO-KULTUROLOŠKA STRUKTURA STANOVNIŠTVA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Etnička i religijska struktura stanovništva	0,788
2.	Sistem vrednosti	0,670
3.	Prirodni resursi	0,591
4.	Subkulturne grupe	0,409
5.	Broj konkurenata	-0,341

Šesti faktor sačinjavaju šest manifestnih varijabli (tabela 9) koje izražavaju mogućnost nabavljanja resursa (bilo da su u pitanju resursi iz prirodne sredine ili od strane dobavljača), zbog čega se i može definisati kao: Dostupnost resursa. Dostupnost resursa uslovljava kompletan način i dinamiku organizacionog funkcionisanja. Jasno je da bez resursa organizacija ne može da funkcioniše jer prestaje da postoji osnovna interna organizaciona funkcija, a to je transformacija

inputa u autpute. Bez inputa nema ni autputa, što znači da organizacija nije u stanju ni da ispunjava svoju osnovnu eksternu funkciju, a to je realizacija organizacione misije, koja je orijentisana na svrhu postojanja organizacije, uglavnom putem zadovoljavanja određenih želja i potreba ciljnog tržišta.

Tabela 9: Povezanost manifestnih varijabli sa šestim faktorom

Šesti faktor: DOSTUPNOST RESURSA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Klimatski uslovi	0,771
2.	Broj stanovnika	0,573
3.	Prirodni resursi	0,395
4.	Kvantitet inputa	0,369
5.	Način plaćanja dobavljačima	0,302
6.	Inflacija	-0,472

Sedmi faktor je određen sa manjim brojem varijabli (tabela 10), ali i pored toga jasno se uočava da se one odnose na obim tražnje za autputima (proizvodima ili uslugama), zbog čega se ovaj faktor može definisati kao: Tražnja za autputima. Ovaj faktor definiše stvarnu tražnju za autputima posmatrane organizacije. Dok je četvrti faktor (Mogućnost prodaje autputa) definisao apsorpcioni potencijal tržišta, ovaj faktor definiše stvarnu količinu apsorpcije ovih autputa, koja je naravno uvek manja od ukupnog potencijala. Tražnja za autputima predstavlja dobar pokazatelj uspešnosti realizacije organizacione misije, odnosno njene efektivnosti. Drugim rečima. visina tražnje za autputima indirektno govori o stepenu zadovoljenja želja i potreba ciljnog segmenta organizacije njenim autputima, zbog čega ovaj faktor u velikoj meri opredeljuje način i dinamiku funkcionisanja organizacija.

Tabela 10: Povezanost manifestnih varijabli sa sedmim faktorom

Sedmi faktor: TRAZNJA ZA AUTPUTIMA		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Način korišćenja slobodnog vremena stanovništva	0,870
2.	Broj konkurenata	0,370
3.	Broj kupaca	-0,422

Iz podataka prikazanih u tabeli 11 vidi se da je i osmi faktor određen manjim brojem varijabli, kojima je zajedničko obeležje mogućnost zadovoljenja tražnje, zbog čega se i može interpretirati kao: Mogućnosti zadovoljenja tražnje. Ovaj faktor je u bliskoj vezi sa četvrtim i sedmim faktorom. Kada sagledamo apsorpcionu moć tržišta i nivo prodaje autputa (tražnju za autputima), dolazimo do sposobnosti posmatrane organizacije (i njenih kooperanata) da zadovolji zatečeni nivo tražnje na tržištu. Drugim rečima, ovaj faktor nam govori da li je i u

kojoj meri posmatrana organizacija zadovoljila želje i potrebe svog ciljnog tržišta. Ovaj faktor takođe u velikoj meri utiče na način i dinamiku funkcionisanja organizacija.

Tabela 11: Povezanost manifestnih varijabli sa osmim faktorom

Osmi faktor: MOGUĆNOSTI ZADOVOLJENJA TRAJNJE		
Redni broj	Naziv varijable	Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom
1.	Modeli potrošnje stanovništva	0,584
2.	Subkulture grupe	0,396
3.	Komplementarnost kompetencija sa kooperantima	-0,456

Rezultati ovog istraživanja ukazuju da identifikovani faktori uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija u Srbiji nemaju isti značaj. Naime, svih osam faktora uticaja okruženja objašnjavaju ukupnu varijansu sa 72,071%, pri čemu najveći učešće u objašnjavanju varijanse imaju prva četiri faktora: tržišni subjekti (13,094%), državna regulativa (11,914%), odnosi sa dobavljačima (10,436%) i mogućnost prodaje autputa (10,085%). Preostala četiri faktora u manjoj meri učestvuju u objašnjenju varijanse: socio-kulturološka struktura stanovništva (8,268%), dostupnost resursa (7,468%), tražnja za autputima (6,103%) i mogućnosti zadovoljenja tražnje (4,703%). Značaj ova četiri faktora je nešto manji u odnosu na prethodna četiri, ali se oni nikako ne mogu tretirati kao nebitni. Oni se takođe moraju uvažavati prilikom objašnjenja uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija. Učešće faktora uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija je prikazano u tabeli 12.

Tabela 12: Faktori uticaja okruženja na funkcionisanje organizacija

Redni broj	Naziv faktora	Procenat objašnjenja ukupne varijanse (%)	Kumulativna proporcija ukupne varijanse (%)
1.	Tržišni subjekti	13,094	13,094
2.	Državna regulativa	11,914	25,008
3.	Odnosi sa dobavljačima	10,436	35,444
4.	Mogućnost prodaje autputa	10,085	45,529
5.	Socio-kulturološka struktura stanovništva	8,268	53,797
6.	Dostupnost resursa	7,468	61,265
7.	Tražnja za autputima	6,103	67,368
8.	Mogućnosti zadovoljenja tražnje	4,703	72,071

Prikazani segment istraživanja pruža jasniji uvid u osnovne faktore okruženja koji utiču na funkcionisanje organizacija u Srbiji. U pitanju je osam faktora koji zajedno stvaraju jednu logičku celinu u poslovanju. Drugim rečima, ovi faktori

zajedno čine svojevrsnu logičku osnovu lanca snabdevanja od proizodača ka potrošaču.

Dva faktora koja imaju najveći udeo su: Tržišni subjekti i Državna regulativa. Ovakav poredak značaja faktora okruženja je podržan solidnom logičkom osnovom iz razloga što funkcionisanje organizacije u bilo kom okruženju pre svega zavisi od svih ostalih učesnika u tom okruženju, odnosno na tržištu (dobavljača, kupaca, konkurenata i kooperanata), kao i od regulatorne mreže koju uspostavlja država, a kojom se definišu pravila delovanja svih učesnika na tržištu. Ostali faktori dalje determinišu organizaciono funkcionisanje. Ukoliko se logički prati lanac snabdevanja, možemo početi sa faktorom: Dostupnost resursa. Ovaj faktor je od izuzetnog značaja za svaku organizaciju jer od njega zavisi da li će uopšte organizacija funkcionisati. Bez resursa organizacija ne može da obavlja svoje aktivnosti, a samim tim ne može da zadovolji želje i potrebe svojih kupaca, čime ona prestaje da postoji. Faktor koji je sledeći u logičkom nizu jeste: Odnosi sa dobavljačima. Dostupnost resursa jeste neophodan uslov njihove nabavke, ali je takođe potrebno da organizacija izgradi kvalitetne odnose sa svojim dobavljačima, kako bi im se inputi dostavljali u odgovarajućem kvalitetu, kvantitetu, rokovima i ceni. Kao naredni faktor se može navesti: Socio-kulturološka struktura stanovništva, jer od nje zavisi ukupan sistem vrednosti potencijalnih kupaca, a samim tim i njihove potrebe i želje, kao i preferencije pri kupovini. Sledeći faktor u logičkom nizu je: Tražnja za autputima (proizvodima ili uslugama). Može se reći da ona u određenoj meri proizilazi iz prethodnog faktora. U pitanju je tražnja za konkretnim autputima na celokupnom tržištu. Logično je da se kao sledeći faktor nalazi: Mogućnost prodaje autputa od strane posmatrane organizacije. Naravno, ova mogućnost je determinisana odnosom kvaliteta i cene autputa, kao i nivoom konkurencije na tržištu. Kao poslednji faktor u ovom logičkom nizu javlja se: Mogućnost zadovoljenja tražnje, jer prodaja određenog proizvoda ne znači i obavezno zadovoljenje tražnje. Tražnja je bazirana na određenoj potrebi ili želji, a nikada se ne zna da li će određeni proizvod ili usluga zadovoljiti tu potrebu ili želju, sve do momenta dok se taj proizvod ili usluga ne iskoristi. Drugim rečima, tek u trenutku korišćenja proizvoda ili usluge, može se videti da li je i u kojoj meri ostvarena tražena upotrebna vrednost.

4. ZAKLJUČAK

Savremeno okruženje u kome deluje većina organizacija jeste kompleksno i nepredvidljivo u svom razvoju. Sa druge strane, evidentno je da savremeno okruženje u velikoj meri determiniše način funkcionisanja organizacionih sistema. Zbog toga je od izuzetnog značaja da organizacija bude u što većoj meri upoznata sa kretanjima u užem, ali i u širem okruženju. Na diskontinuitet u okruženju se jedino može odgovoriti diskontinuitetom u organizacionom razvoju i izgradnjom fleksibilnih organizacija koje će biti u mogućnosti da izvrše sve neophodne promene, kako bi se na optimalan način prilagodile novonastalim situacijama.

Međutim, opstanak u uslovima diskontinuiteta nikome nije zagarantovan. Turbulentnost okruženja zahteva od svih organizacija koje u njemu deluju da se pripreme za sve alternative njegovog razvoja, ali i da kontinuirano rade na razvoju sopstvenih sposobnosti kako bi u svakom trenutku bile u stanju da na adekvatan način odgovore na sve zahteve koje promene u okruženju stavljaju pred njih.

Kako bi uspele da opstanu u uslovima diskontinuiteta, savremene organizacije moraju da izgrade specifične organizacione forme koje će im omogućiti da, uz odgovarajuću dinamiku sopstvenog delovanja, uspeju da ostvare sopstvene ciljeve. One moraju da budu u stanju da se u svakom trenutku prilagode, kako spoljašnjim, tako i unutrašnjim okolnostima, odnosno moraju da institucionalizuju mehanizme koji će im omogućiti da se permanentno menjaju, u skladu sa potrebama koje nameće okruženje. Da bi u ovome uspele, neophodno je da na svom čelu da imaju lidere koji će biti u stanju da ove promene sagledaju, kako u širem kontekstu, shvatajući pritom sve uzročno-posledične veze koje mogu biti relevantne po opstanak i dalji razvoj organizacija koje oni predvode, tako i u užem kontekstu koji se odnosi na pojedine detalje i aspekte funkcionisanja istih.

Razumevanjem prirode okruženja i faktora koji utiču na funkcionisanje organizacija, menadžeri u Srbiji će biti u stanju da na efektivniji i efikasniji način sagledaju sopstveno okruženje i da definišu pravac i način funkcionisanja organizacija na čijem su čelu.

LITERATURA

1. Ansoff, I., Antoniou, P. (2005). *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*, The Ansoff Institute
2. Child, J. (1975). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II. A Contingency Analysis, *Journal of Management Studies*, 12: 12-27
3. Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*, Ohio: South-Western
4. Drejer, A. (2006). Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, Issue 1: 143-147
5. Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass: Addison-Wesley
6. Fulgosi, A. (1988). *Faktorska analiza*, Zagreb: Školska knjiga
7. Hatch, M.J. (1997). *Organizational Theory*, New York: Oxford University Press
8. Jaško, O., Jevtić, M., Stefanović, I. (2006). *Employment Dynamics and Competitiveness of Enterprises in Serbia*, International Scientific Days, Nitra, The Slovak Republic, May 17-18.
9. Miles, R., Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, California: Stanford University Press

10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (2004). *Strateški safari: kompletan vodič kroz divljine menadžmenta*, Novi Sad: Prometej
11. Robbins, S.P., Coulter, M., (2005). *Menadžment*, Beograd: Data Status