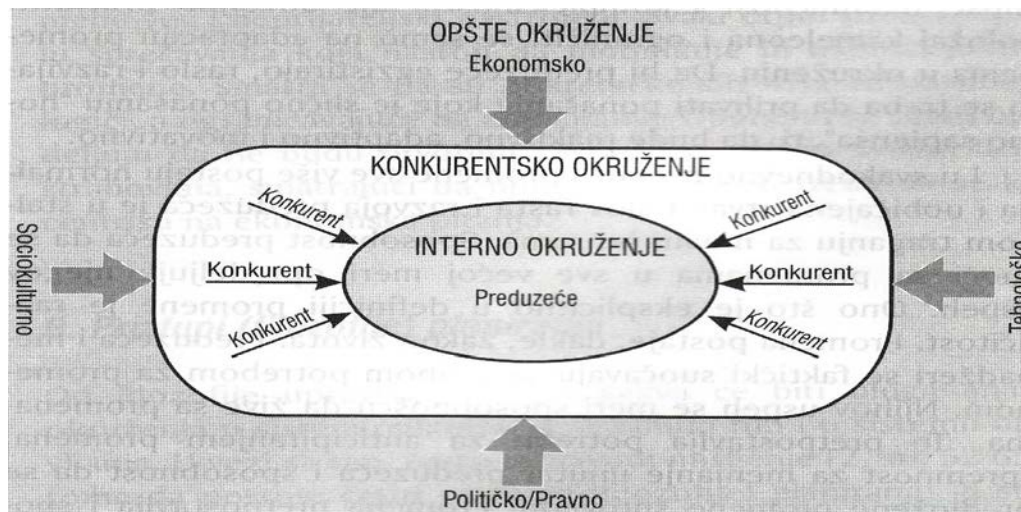


1. Pojam opšteg okruženja

Povećanje dinamičnosti, kompleksnosti i sve veće zavisnosti preduzeća od okruženja ima za rezultat stvaranje jednog cjelovitog strategijski orijentisanog sistema upravljanja baziranog na odgovarajućoj analizi okruženja. Primarna svrha strategijskog upravljanja je u optimiziranju usklađenosti između preduzeća i njegovog okruženja; određivanje odgovarajuće strategije za preduzeće počinje analizom i predviđanjem kretanja relevantnih faktora njegovog bližeg i daljeg okruženja. Postoji razlika između eksternog i internog okruženja. Eksterno okruženje se dijeli na opšte (makro) i konkurentsko. Dakle, šanse za postizanje konkurentске prednosti leže i u internom i u opštem i konkurentskom okruženju. Preduzeće ne može direktno kontrolisati faktore eksternog okruženja; na osnovu tih faktora, eksterno okruženje se može klasifikovati na sljedeći način – prema stepenu njihove stabilnosti, postoji *stabilno* (male i predvidive promjene), *dinamično* (značajne i predvidive promjene) i *turbulentno* (značajne i nepredvidive promjene) okruženje. Analizom opšteg okruženja anticipira se uticaj faktora koji opredjeljuju, prije svega, stanje privrednog ambijenta. Okruženje se može na različite načine klasifikovati, a najčešće se podjela vrši - prema kvalitetu dejstva: *povoljno* (puno šansi, malo prijetnji, relativno lako predvidljivo, bez puno normi ograničavajućeg karaktera) i *nepovoljno* (malo šansi, puno prijetnji, nepredvidljivo, sa puno restriktivnih normi

Pod **okruženjem** („environment”) se, u osnovi, jednim imenom označavaju svi, brojni faktori koji čine poslovnu sredinu, ambijent, u kojem preduzeće posluje.



Slika 1 – Eksterno i interno okruženje¹

Preduzeće je kao živo biće – da bi egzistiralo, mora se adaptirati okruženju. Preduzeća koja nestaju s poslovne scene se mogu uporediti sa dinosaurima, koji nisu bili u stanju da se prilagode novonastalim promjenama u okruženju i zato su izumrli. U pitanju je negativna interakcija koja ima za rezultat kratkoročni opstanak i izumiranje. Da

¹ Jovan Todorović, Dragan Đurićin, Stevo Janošević, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2004.

bi preduzeće osiguralo svoj opstanak, nije dovoljno da bude adaptibilno, već i da to ostvaruje potrebnom brzinom. oprezna i fleksibilna preduzeća se ponašaju kao kameleoni, a ne kao dinosaurusi.

U pitanju je neutralan tip interakcije koji obezbjeđuje dugoročan opstanak, ali je praćen stagnacijom. Zbog karaktera savremenog okruženja (neizvjesnost, dinamičnost i kompleksnost), nije dovoljno prihvatiti položaj kameleona i ograničiti se samo na adaptaciju promjenama u okruženju. Da bi preduzeće egzistiralo, raslo i razvijalo se treba da prihvati ponašanje koje je slično ponašanju “homo sapiensa”, tj. da bude reaktivno, adaptivno i inovativno.

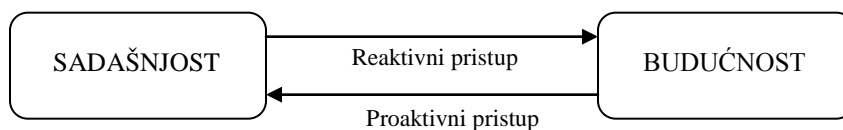
Uslov rasta i razvoja preduzeća je u stalnom traganju za novim šansama; sposobnost preduzeća da se suoči sa promjenama u sve većoj mjeri opredjeljuje njegov uspjeh

Preduzeća i menadžeri se faktički suočavaju sa trajnom potrebom za promjenom. Njihov uspjeh se mjeri sposobnošću da žive sa promjenam – to pretpostavlja potrebu za anticipiranjem promjena, spremnost na mijenjanje unutar preduzeća i sposobnost da se predložene promjene sprovedu. promjena pretpostavlja i sposobnost stvaranja novih prednosti uništavanje postojećih, odnosno, održavanje i unapređenje konkurentske prednosti zahtjeva od preduzeća da na sebe primjene neku vrstu akta “kreativne destrukcije”. S razlogom se zato upozorava da top menadžment savremenog preduzeća najveći dio vremena mora posvetiti kreiranju budućnosti svoje firme, a samo mali dio poslovima operativnog karaktera.

1.1. Proaktivnost vs. reaktivnost

U predviđanjima budućnosti moguće je koristiti dva prilaza:

- budućnost posmatrati kao produžetak prošlosti i sadašnjosti – **reaktivni pristup**, koji je relevantan za stabilne uslove poslovanja
- sadašnjost posmatrati sa aspekta budućnosti – **proaktivni pristup**; kreće se od cilja da bi se prešlo u sadašnjost gdje treba preuzeti odgovarajuće planske odluke za njihovo ostvarenje. Pretpostavka je da je moguć diskontinuitet; kreće se od cilja da bi se prešlo u sadašnjost gdje treba preduzeti odgovarajuće planske odluke za njihovo ostvarenje.



Slika 2 – Prilazi predviđanju budućnosti²

² Živadin Stefanović, *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2005.

---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE
PREUZETI NA SAJTU WWW.MATURSKI.NET ----

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG
WWW.MAGISTARSKI.COM
WWW.MATURSKIRADOVI.NET



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#)
ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD
OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE
TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE
NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ
NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM
JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN
SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE
DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI

NA maturskiradovi.net@gmail.com