

Факултет за земјоделски науки и храна – Скопје  
Институт за агроекономика

## МЕНАЏМЕНТ ОПКРУЖУВАЊЕ

Доц. д-р Ана Котевска

Скопје, 2013

## Опкружување

### Опкружување

✓ Збир на фактори и услови коишто делуваат надвор од границите на организацијата и коишто влијаат на начинот на којшто таа работи и го обликуваат нејзиното однесување.

- Неизвесно и непредвидливо
- Подложно на постојани промени
- Извор на можности и закани за организацијата.
- Разбирањето на овие фактори се клучни за успехот на менаџерите и организациите кои ги водат.

- Глобално опкружување → глобални организации!  
• Организација која што работи и се натрелува во својата земја и во други земји во светот.

## Менаџментот и опкружувањето



© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Оперативно опкружување

### Оперативно (посебно) опкружување

✓ Збир на фактори и услови коишто се во директна врска со организацијата, а потекнуваат од однесувањето на :

- Добавувачите
- Дистрибутерите
- Потрошувачите
- Конкурентите

Преговарачката позиција на организацијата во однос на секој од факторите во оперативното опкружување зависи од достапноста на алтернативна замена (број, големина, обем)

## Добавувачи

- ✓ Поединци и компании од коишто организацијата ги набавува потребните влезни ресурси (суровини, составни делови, вработени) за производството на добра и услуги.
  - **Силна преговарачка позиција на добавувачи** – кога е единствен извор на одреден инпут или кога инпутот е витален за организацијата
  - **Силна преговарачка позиција на организацијата** – кога има повеќе добавувачи за определен инпут
- Набавните активности на глобалните организации стануваат се покомплексни!
  - **Глобален аутсорсинг:** поддоговарање, префлување или набавка на производни операции или услуги надвор од фирмата или земјата, со цел да се намалат производните трошоци.
  - Воспоставување глобална мрежа на добавувачи
  - Развивање на низа на вештини и надлежности во различни земји ширум светот
  - Координација на сложени операции на далечина

## Дистрибутери

### Дистрибутери

- ✓ Организации коишто им помагаат на други организации да ги продаваат своите добра и услуги на потрошувачите.
  - Силна преговарачка позиција на добавувачи – кога се единствени на пазарот
  - Силна преговарачка позиција на организацијата – кога има повеќе расположиви дистрибутери
- ✓ Поединци или групи (мали или големи компании, владини и невладини агенции, образовни институции итн.) кои купуваат добри и услуги произведени од една организација
  - **Идентификување на главните потрошувачи (по број и вид)**
    - Потрошувачите се разликуваат по вкусот, навиките и паричната моќ
    - Иако различни, коишто живеат на различни делови од светот, понекогаш нивните преференци се многу слични.

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Потрошувачи

### Потрошувачи

✓ Поединци и групи (мали и големи компании, владини и невладини организации, образовни институции итн.) коишто ги купуваат производите произведени од една организација.

- Силна преговарачка позиција на потрошувачите – кога се организирани и претставуваат голем потрошувач за одреден производ
- Силна преговарачка позиција на организацијата – кога има повеќе потрошувачи за определен производ
- Идентификување на главните потрошувачи (број, парична моќ)
  - Потрошувачите се разликуваат во нивните преференци (вкус, навики и потреби)
  - Глобализацијата полека ги менува преференците на потрошувачите, па тие се повеќе се приближуваат

## Конкуренти

### Конкуренти

✓ Организации коишто произведуваат добра и услуги слични со специфичните добра и услуги на организацијата, односно

✓ Организации коишто се натпреваруваат за истите потрошувачи

- Ривалство со цена или квалитет
- Постоечки vs. Потенцијални конкуренти
- Барииери за влез
  - Економији на обем
  - Лојалност кон марката
  - Владини прописи

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Општо опкружување

### Општо опкружување

✓ Низа на фактори коишто индиретно влијаат на организацијата и нејзиното оперативно опкружување

- Економски фактори
- Технолошки фактори
- Социолошко-културни фактори
- Демографски фактори
- Политичко-правни фактори

## Економски фактори

### Економски фактори

✓ Каматните стапки, инфлацијата, невработеноста, економскиот раст и другите фактори коишто влијаат на општата благосостојба на земјата или на регионалната економија на организацијата

- Поволни:
  - Потрошувачите имаат куповна моќ
  - Организациите имаат полесен пристап до ресурси за производство и развој на технологијата
- Неповолни:
  - Економска рецесија

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Технолошки фактори

### Технолошки фактори

✓ Промените во технологијата (комбинација на алати, машини, компјутери, вештини, информации и знаење) којашто менаџерите ја користат за дизајнирање, произведување и дистрибуирање на добра и услуги

- Развој на комуникациската технологија со развојот на сателитите, дигиталната технологија, интернетот и глобалните компјутерски мрежи, работа од далечина, видеоконференции, достапност и моментална размена на документи и информација ширум светот
  - Застарување на технологијата (црно-бели ТВ, машини за пишување...)
- Развој на транспортната технологија (зголемен број на комерцијални летови, брзи возови)

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Социолошко-културни фактори

### Социолошко-културни фактори

✓ Притисоци коишто произлегуваат од социјалната структура и националната култура на општеството

- Социјална структура
  - ✓ Постапеноста на односите помеѓу поединците и групите во земјата или општеството
  - Социјална слоевитост
  - Обем и насока на подреденост помеѓу поединците и групите
- Национална култура
  - ✓ Вредностите, нормите, знаењата, убедувањата, моралните принципи, законите и другите практики коишто ги обединуваат граѓаните на една земја.
  - Го обликува индивидуалното однесување преку специфицирање на тоа *што е адекватно, а што неадекватно однесување* во интеракцијата со другите

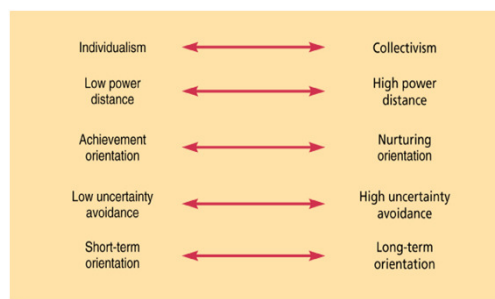
## Социолошко-културни фактори

### • Национална култура

- **Вредности** – апстрактни концепти со големо емоционално значење за тоа што е добро, правилно, посакувано и убаво (индивидуална слобода, вистина, правда, чесност, општествена обврска, колективна одговорност, улога на мажите и жените итн.)
  - Споро се менуваат
- **Норми** – неписани правила кои пропишуваат адекватно однесување во определни ситуации и го обликуваат меѓусебното однесување на луѓето
  - **Народни обичаи** – рутински општествени правила за секојдневниот живот кои немаат сериозно морално значење (соодветно облекување за соодветни ситуации, пристojно општествено држење, јадење со правилен прибор, однесување со соседите).
  - **Норми на однесување** донесени со закон, коишто се централни за функционирањето на општеството и општествениот живот, чие непочитување води до сериозни казни. (Нормите варираат од земја до земја)

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Модел на национална култура на Hofstede



© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

Ca. 6.4

## Модел на национална култура на Hofstede

### 1. Индивидуализма vs. колективизма

#### • Индивидуализма

- Гледаште коешто ги цени индивидуалната слобода, и слободата на изразување, со силна верба во личните права, и вреднување на луѓето според нивните индивидуални достигнувања

#### • Колективизма

- Гледаште коешто ја цени подреденоста на поединецот на целите на групата, и вреднување на луѓето според нивниот придонес кон групата
  - Јапонија, а порано и комунистичките земји

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Модел на национална култура на Hofstede

### 2. Оддалеченост од моќта

#### • Оддалеченост од моќта

- Општественото прифаќање на индивидуализмот, т.е. разликите во благосостојбата на граѓаните поради разликите во наследство, физички и интелектуални способности.
  - Во општества со **голема оддалеченост од моќта**, разликата помеѓу богатите и сиромашните е многу голема (пр. Панама и Малезија).
  - Во општества со **мала оддалеченост од моќта** разликата помеѓу богатите и сиромашните се намалува преку оданочување на богатите и социјални програми за сиромашните (пр. Германија, Шведска).

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Модел на национална култура на Hofstede

### 3. Ориентација кон остварување vs. негување

#### • Ориентација кон остварување

- Општества ориентирани кон остварување резултати, и кадешто се ценат самовербата, извршувањето и успехот
  - САД, Јапонија

#### • Ориентација кон негување

- Општества ориентирани кон остварување подобра квалитет на живот, лични пријателски односи и грижа за слабите
  - Шведска, Данска, Холандија

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Модел на национална култура на Hofstede

### 4. Избегнување неизвесност

#### • Избегнување неизвесност

- Степен до кој што општествата се подготвени да ги толерираат неизвесноста и ризикот
  - Култури со **ниско ниво** на избегнување на ризик вреднуваат разновидност, а ги толерираат разликите во личните убедувања и норми на однесување.
    - САД, Хонг Конг
  - Култури со **високо ниво** на избегнување на ризик се построги во очекувањата за конзистентност во нивните лични убедувања и норми на однесување.
    - Јапонија и Франција

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Модел на национална култура на Hofstede 5. Долгорочна vs. краткорочна ориентација

### • Долгорочна ориентација

➤ Гледиште коешто ги вреднува штедливоста (заштедата) и истрајноста во остварување на целите.

- Со висока стапка на заштеда по глава на жител: Тајван, Хонг Конг

### • Краткорочна ориентација

➤ Гледиште коешто ги вреднува личната стабилност и среќа во сегашноста.

- Повеќе трошат, помалку штедат: Франција, САД

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Демографски фактори

### Демографски фактори

✓ Карактеристики на населението (возраст, пол, етничка и верска припадност, раса, сексуална ориентација, општествена класа) и општествените ставови кон нив

- Стареење на населението
- Менување на етничката структура

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Политичко-правни фактори

### Политички и правни фактори

✓ Промени во законите и прописите коишто ги регулираат дејностите

- На национално или меѓународно ниво
- Политичка интеграција (пр. ЕУ) и промените кои ќе произлезат оттаму (на пр. апликација на ЗЗП)
- Меѓународни организации за олеснување на трговијата
  - GATT = Општ договор за царини и трговија
  - WTO = Светска Трговска Организација
- Договори за слободна трговија
  - Спогодна за стабилизација и асоцијација со ЕУ
  - CEFTA = Договор за слободна трговија за земјите од Централна и Источна Европа
  - NAFTA = Договор за слободна трговија за земјите Северна Америка

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Глобално опкружување

### Глобално опкружување

✓ Светот е составен од збир на земји и пазари коишто се физички, економски и културно различни!

### ✓ Глобализација

- Збир на специфични и општи фактори коишто заедно делуваат за да ги интегрираат економските, политичките, социјалните системи низ земјите, културите и географските региони стануваат сè повеќе независни и слични.
- Извор на можности и закани!

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Глобално опкружување

### • Глобализација

➤ Глобализацијата е обликувана од **протоколот на капиталот** којшто се движи низ компаниите, земјите и регионите во светот барајќи негова најкорисна примена преку која што може да оствари најголеми приходи.

- **Човечки капитал:** проток на луѓе преку доселување, селење, отселување
- **Финансиски капитал:** проток на капитал преку инвестирање, кредит, заем и помош
- **Капитал од ресурси** (природни ресурси и полуготови производи)
- **Политички капитал:** проток на моќ и влијание преку употреба на дипломатија, убедување, агресија, за заштита или поголем пристап до другите форми на капитал

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Четири начини за ширење на пазарот



Source:  
© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

Figure 6.6

## Избор на начин за ширење на меѓународниот пазар

- **Увоз и извоз:** Најмалку ризично и најмалку комплексно од глобалните операции
  - Извоз – домаќното производство се продава во странство
  - Увоз - продажба на производи произведени во странство на домашниот пазар.
- **Лиценцирање:** Дозвола на странска организација да преземе одговорност за производство и дистрибуција на еден производ во одредена земја или регион во светот, во замена за плаќање.
  - Насловната фирмата нема ризик со инвестирање во објекти за производство и дистрибуција.
  - Насловната фирма ризикува од изложување на нејзините технолошки *know-how* на своите странски партнери.
- **Франшиза:** Продажба на на правата за користење на името на брендот и оперативниот *know-how* во замена за паушално плаќање и дел од профитот.
  - Franchiser не мора да сноси никакви трошоци за развој или да се занимава со никакви проблеми поврзани со развојот на странскиот пазар.
  - Опасност за franchiser е губење на угледот ако купувачот на франшизата не работи правилно или не произведува квалитетни производи.

## Стратегиски сојузи

### • Стратегиски сојузи

- Договори во која менаџерите од една организација ги делат ресурсите и технологиите со странска фирма и двете организации ги делат наградите и ризиците на новиот потфат.
  - И овозможува на фирмата да ја задржи контролата која е основниот проблем при стратегијата на извоз, лиценцирање или франшиза.
- Заедничко вложување
  - Стратешки сојуз меѓу две или повеќе компании кои се согласуваат заеднички да се воспостави и дели сопственоста на нов бизнис

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Странска подружница во целосна сопственост

### • Странска подружница во целосна сопственост

- Производство основана во странска држава независна од било какво локална директно вклучување
  - Бара високо ниво на инвестиции
  - Повисокиот степен на оперативна контрола го намалува ризикот од инвестиции
  - Нуди потенцијал за висок поврат на инвестиции
  - Фирмата ја штити технологијата и *know-how*

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## Пречки на глобалното опкружување

- Владини административни (нецарински) бариери: употребата на политики и регулативи да се попречат или блокираат странските конкуренти "влез на конкурентите на домашни пазари".
- Самонаметнати етички пречки
  - Причини за нетргување
  - Почитување на правата на работниците
  - Почитување на животната средина

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## ЛИТЕРАТУРА

- Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 208-249 (Глава 6)

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

## ВЕЖБА: ГРАДЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ ВЕШТИНИ

Одберете организација која што ви е блиска (организација во која што сте работеле или со која редовно контактирате како потрошувач) и за неа направете го следното:

1. Опишете ги главните фактори во глобалното **посебно** опкружување кои влијаат на организацијата.
2. Опишете ги главните фактори во глобалното **општо** опкружување кои влијаат на организацијата.
3. Објаснете **како** факторите на опкружувањето влијаат на работата на индивидуалниот менаџер, во рамките на оваа организација. Како тие ги определуваат можностите и законите со кои менаџерите мора да се судруваат?

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.