

Menadžment trendovi: Internacionalizacija neprofitnih organizacija

BRANIMIR P. INIĆ, Univerzitet Union „Nikola Tesla“,

Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

Pregledni rad

UDC: 005.332.2:061.2

MARINA D. BUGARČIĆ, Univerzitet Union „Nikola Tesla“,

Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

DOI: 10.5937/tehnika15058591

Neprofitne organizacije sve više dobijaju na značaju u savremenoj ekonomiji i njihov razvoj i broj se povećava iz dana u dan. Pri tome je jako važno istaći da neprofitne organizacije dobijaju od društva beneficije kakve profitne kompanije ne mogu. Tako, na primer, povlašćeni poreski status neprofitnih organizacija manifestuje se prvenstveno u obliku oslobađanja od plaćanja poreza na prihod korporacije. Pored toga, privatne neprofitne organizacije uživaju oslobađanja i od raznih drugih državnih, lokalnih i federalnih poreza. Pod izvesnim uslovima te organizacije se oslobađaju takse na donacije i članarine.

Karakteristika koja čini razliku između raznih neprofitnih organizacija i profitno orijentisanih kompanija je njihov izvor prihoda. Profitno orijentisana kompanija zavisi od prihoda dobijenih od prodaje svoje robe ili usluga kupcima, koji obično plaćaju cenu i troškove robe ili usluga, plus profit. Za razliku od njih, neprofitne organizacije zavise od članarine, razreza poreza, donacija svojih članova ili fondova agencije koja ih sponzoriše i pokriva većinu njihovih troškova, na primer federalna vlada.

Pod pojmom internacionalne neprofitne organizacije smatraju se neprofitne organizacije koje imaju bitne operativne troškove izvan nacionalnih granica i ne identifikuju same sebe kao isključivo domaće učesnike. Većina neprofitnih organizacija zadržavaju se na području zemlje u kojoj su nastale, ali veliki broj neprofitnih organizacija internacionalizuje se velikom brzinom, te su neke veće neprofitne organizacije prerasle u važne globalne učesnike.

Rad obuhvata sledeće celine: (1) uvod, (2) istraživanje: zašto je neprofitno važno, (3) internacionalizacija neprofitnih organizacija, (4) izvori prihoda neprofitnih organizacija, (5) kauzalitet uticaja i strategijskog odlučivanje na primeru univerziteta, (5.1.) uticaj ograničenja na strategijski menadžment neprofitnih organizacija, (6) menadžment trendovi u neprofitnim organizacijama i (7) diskusija i zaključci.

Ključne reči: neprofitna organizacija, internacionalizacija, strategijski menadžment, strategijsko odlučivanje, menadžment trendovi

1. UVOD

Sredinom 1990-tih, većina neprofitnih organizacija¹ je radi preživljavanja bila primorana da usvoji i implementira odrednice strategijskog menadžmenta ili druge koncepte preuzete iz biznisa. Ovo je bila značajna prekr-

etnica, jer je većina menadžera neprofitnih organizacija tradicionalno osećala da biznis - koncepti nisu relevantni u njihovoј situaciji, tim pre što je prema Peteru Druckeru pre dvadeset godina, reč menadžment je značila nešto prljavo za sve ljude angažovane u neprofitnim organizacijama [1].

Zaposleni u neprofitnim institucijama su bili ponosni što su oslobođeni „pritska“ komercijale i pojmove kao što je rezultat poslovanja. Danas je većina njih naučila da neprofitnim organizacijama menadžment treba i više nego biznisu, upravo zato što im nedostaje menadžment rezultatima poslovanja.

Poznavanje neprofitnih organizacija neophodno je već i samo zato što one nose jedno od svakih 20 radnih mesta u zemljama širom sveta. Studija Instituta političkih nauka Univerziteta John Hopkins pokazala je da je u periodu od 1990. do 1995. u devet zemalja broj radnih mesta u neprofitnom sektoru povećan za 23%, dok

Adresa autora: dr Branimir Inić, Univerzitet Union „Nikola Tesla“, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, Cara Dušana 62-64

Rad primljen: 22.06.2015.

Rad prihvaćen: 28.09.2015.

¹ Neprofitna organizacija je organizacija čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi (koja se ne osniva radi ostvarivanja profita, nego ima neku drugu svrhu odnosno viziju i misiju)

Neprofitne organizacije su “agenti humanitarnih promena”, postoje kako bi poboljšale ljudske živote, važne su za kvalitet života u nekom društvu i na usluzi su društvu.

je prosek čitave ekonomije iznosio 6,2%. Neprofitne organizacije zapošljavaju preko 25% radne snage SAD i poseduju oko 15% privatnog vlasništva. Samo u SAD, i pored raznih federalnih, državnih i lokalnih vladinih institucija ima oko 10.000 neprofitnih bolnica i domova staraca (85% svih bolnica), 4.600 koledža i univerziteta, preko 100.000 privatnih i javnih osnovnih i srednjih škola, skoro 350.000 crkvi i sinagoga, plus više hiljada humanitarnih i uslužnih organizacija [11]. Ovi podaci ukazuju na značajan porast društveno-ekonomske važnosti neprofitnog sektora zadnjih decenija. O njemu se govori kao o novoj ekonomskoj snazi:

- zapošljava sve veći broj ljudi (zaposlenost u neprofitnom sektoru raste brže od rasta zaposlenosti u celini),
- sve veća okrenutost samostalnom izvoru finansiranja (najznačajniji deo prihoda neprofitnih organizacija dolazi od prodaje usluga i proizvoda),
- sve veći godišnji prihodi i značajno učešće u društvenom bruto proizvodu,
- izmenjena uloga države (manje sredstava kroz donacije, a veća sredstva su usmerena kroz prenošenje državnih poslova na neprofitne organizacije i njihovo plaćanje kroz ugovore za izvršene usluge) [13].

Tipično je da neprofitne organizacije obuhvataju privatne neprofitne korporacije (bolnice, institute, privatne fakultete i univerzitete, humanitarne organizacije), kao i javne vladine ustanove ili agencije (socijalne ustanove, zatvori, državni univerziteti).

Studije strategijskog menadžmenta tradicionalno se bave kompanijama koje stvaraju profit, isključujući neprofitne i državne organizacije. Međutim, ovo se menja. Sve više neprofitnih organizacija prihvata strategijski menadžment. Naučnici i praktičari dolaze do zaključka da mnogi koncepti strategijskog menadžmenta mogu uspešno da se adaptiraju za neprofitne organizacije.

Na osnovu prethodnog, glavni cilj ovoga rada je da ukaže na važnost neprofitnih organizacija, kao nosilaca humanitarnosti usmerenih na kvalitet života.

Sporedni ciljevi su:

- a) Odgovor na pitanje: Zašto neprofitno
 - b) Deskripcija:
- izvora prihoda neprofitnih organizacija
 - kauzaliteta uticaja i strategijskog odlučivanja na primeru univerziteta
 - uticaja ograničenja na strategijski menadžment neprofitnih organizacija, te
 - faktora koji utiču na uspešnost neprofitnih organizacija

2. ISTRAŽIVANJE: ZAŠTO JE NEPROFITNO VAŽNO

Neprofitni sektor jedne ekonomije važan je iz više razloga. Prvo, društvu su potrebna neka javna dobra i usluge koje kompanije koje stvaraju profit ne mogu ili neće da obezbeđuju [2].

Drugo, neke aspekte života ne mogu na zadovoljavajući način da opsluže kompanije koje prave profit, koliko god to bilo značajno za dobrobit društva. Tu spadaju oblasti u kojima društvo kao celina uživa rezultate neke usluge, a pojedinac od njih ima samo indirektne koristi. U takvim oblastima neprofitne organizacije su tradicionalno efikasnije. Dobri primjeri su muzeji i biblioteke, još bolji crkve. Većina ljudi, iako ne odlazi prečesto u biblioteke i muzeje, a ni u crkve, uglavnom prihvata da plaća porez i/ili donacijama pomaže njihovo postojanje. Oni to čine zato što veruju da ove organizacije doprinose kulturi i kvalitetu života i regionu. Da bi vršile svoju misiju, ulaznice (ako ih uopšte ima) moraju biti dovoljno jeftine da budu dostupne svakome. Međutim, na taj način se ne može stvoriti profit, čak se retko mogu pokriti i troškovi.

1.1. Vrste neprofitnih organizacija

a) Prema kriterijumu područja rada moguće je klasifikovati na:

- Obrazovne
 - Kulturne
 - Religiozne
 - Političke
 - Zdravstvene
 - Dobrotvorne
 - Zaštitne (npr. sindikati, privredne komore i sl.)
 - Socijalne
- b) Prema kriterijumu vlasništva na:
- Vladine (državne, lokalne)
 - Nevladine

Osnovni razlog zašto je neprofitni sektor važan jeste tendencija da privatne neprofitne organizacije dobiju od društva beneficije kakve privatne profitne kompanije ne mogu. Povlašćeni poreski status neprofitnih organizacija manifestuje se prvenstveno u obliku oslobođanja od plaćanja poreza na prihod korporacije. Pored toga, privatne neprofitne organizacije uživaju oslobođanja i od raznih drugih državnih, lokalnih i federalnih poreza. Pod izvesnim uslovima te organizacije se oslobođaju takse na donacije i članarine. Osim toga, imaju pravo i na treću klasu privilegija kod plaćanja poštarine. Sve ove beneficije su im odobrene zato što su privatne neprofitne organizacije uglavnom uslužne, a od njih se očekuje da višak prihoda u odnosu na rashode (višak, a ne profit) koriste za poboljšanje usluga ili smanjenje njihove cene.

Ova orientacija se reflektuje kroz činjenicu da neprofitne organizacije ne koriste termin "kupac", nego navodi naziv korisnika usluge. Korisnik se navodi kao pacijent, student, slučaj, ili jednostavno kao "javnost".

Jedna od važnih neprofitnih ustanova su obrazovne institucije u kojima dominantno mesto zauzimaju privatni univerziteti. Programi tih obrazovnih privatnih ustanova zasnovanih na preduzetničkom principu imaju za cilj razvoj veština koje su životno značajne za ličnosti koje žele da odgovore izazovima koji danas dominiraju svetskom poslovnom scenom, kao što su na primer: (a) sposobljenost za rad u uslovima svetske ekonomije, (b) integrativne sposobnosti; (c) multidisciplinarno razmišljanje; (d) umeće motivacije kadrova; (e) sposobnost predlaganja novih poslovnih pristupa i strategija.

Iako ovom pristupu mnogi konzervativci mogu uputiti zamerke, on predstavlja najefikasniji oblik delovanja u obrazovanju, a obrazovanje stećeno na taj način je sigurno obrazovanje koje je potrebno za budućnost. Svakako da i univerzitet mora biti prilagođen tome stvarajući „novo“ znanje.

To „novo“ obrazovanje mora omogućiti da kvalitet i produktivnost zaposlenih budu upravo proporcionalni količini potrebnih znanja koje oni apsorbuju. Upravo zbog toga se danas u SAD-a menadžeri se na različitim privatnim univerzitetima sposobljavaju za dalju karijeru prema različitim obrazovnim programima. Tako na primer:

Univezitet Čikago: Nastavni program je osmišljen tako da studente pripremi za uspešne karijere menadžera [16].

Univezitet Stanford: Osnovni cilj stanfordskih studija je da sa njih izađu diplomci sa znanjem koje će omogućiti da postanu menadžeri visokog ranga, efikasni i profesionalni[8 <http://www.stanford.edu/about/history/>].

Univezitet Kolumbija: Imamo sjajne mogućnosti da budućem menadžeru podarimo znanje i perspektive koje su neophodni za uspeh [3].

Univerzitet Hardvard: Osnovni cilj hardvardskog NBA programa je da pripremi studente za preuzimanje odgovornosti koje podrazumeva položaj menadžera visokog ranga.

Ističe se odličnim studijskim programima, predavanjima, istraživanjima i razvijanjem mlađih talenata koji će postati vodeći profesionalci u svojim oblastima i ostaviti trag u svetu. Harvard radi na tome da kroz predavanja i istraživanja konstantno pomera granice ljudskog znanja [5].

Koledž Dartmont: Glavni cilj MBA programa je da proizvede diplomce koji imaju motivaciju, sposobnost i obrazovanje da efikasno funkcionišu kao menadžeri visokog ranga [14].

Vreme Viljema fon Humbolta (Wilhelm von Humboldt), koji je 1809. godine zamislio i osnovao Berlinski univerzitet je prošlost [15].

Svi ovi Univerziteti su korisnici posebne klauzule američkog Ustava, koji izričito izuzima imovinu univerziteta od plaćanja poreza, sve dok se imovina koristi u edukativne svrhe.

3. INTERNACIONALIZACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Većina neprofitnih organizacija zadržavaju se na području zemlje u kojoj su nastale, ali veliki broj neprofitnih organizacija internacionalizuje se velikom brzinom, te su neke veće neprofitne organizacije prerasle u važne globalne učesnike [4].

Pod pojmom internacionalne neprofitne organizacije smatraju se neprofitne organizacije koje imaju bitne operativne troškove izvan nacionalnih granica i ne identifikuju same sebe kao isključivo domaće učesnike.

Internacionalizacija neprofitnoga sektora nije nova pojava, rimokatolička crkva i islam već dugo imaju transnacionalne aspiracije i nastavljaju operacije širom sveta koje traju već vekovima. Savremene, aktivne internacionalne neprofitne organizacije generisane su iz nerobovlasničkih društava, a kao posebno važan primer ističe se British and Foreign Antislavery Society osnovano u 1839.

Do 1874. postojale su 32 međunarodne neprofitne organizacije, da bi se taj broj povećao do 1914. godine na 1083. organizacije, uključujući političke organizacije kao što su: međunarodno udruženje socijalista, mirovni pokreti, udruženja intelektualaca, te razna poslovna i profesionalna udruženja.

Rast u Centralnoj i Istočnoj Evropi je povezan s padom državnoga socijalizma, te afirmacijom civilnih društava, slobodom i demokratijom, dok su glavni generator rasta u Aziji ekomska ekspanzija i demokratske reforme u mnogim zemljama regije, pri čemu Zapadna Evropa i Severna Amerika i dalje imaju najveći broj međunarodnih neprofitnih organizacija.

Bitna ekspanzija internacionalnih neprofitnih aktivnosti dogodila se od ranih 1990 ih. Iako i dalje zauzimaju mali ideo u ukupnom neprofitnom sektoru nacionalnih ekonomija, taj se udio znatno povećao.

Između 1990. i 1995. broj radnih mesta u međunarodnim neprofitnim organizacijama raste za 8 posto u Francuskoj, više od 10 posto u Njemačkoj i više od 30 posto u Velikoj Britaniji.

U periodu od 1990. do 2000. godine uočeno je da dominiraju dva polja prodora: ekonomski razvoj i infrastruktura (26,1%) i naučne međunarodne neprofitne organizacije na području istraživanja i nauke (20,5%).

Promene koje su se dogodile 1990. donele su dugoročnu, ali često previđenu funkciju međunarodnih neprofitnih organizacija u smislu da je pružanje usluga postalo vidljiv i važan deo međunarodnih neprofitnih organizacija. Tako, na primer, socijalne službe kao svrha rastu za 79% između 1990. i 2000, zdravstvene službe za 50%, te obrazovanje za 24%.

Među najistaknutijim međunarodnim komponentama neprofitnog sektora su velike fondacije koje uživaju visoki međunarodni ugled kao što su.

Ford fondacije, Rockefeller fondacije, mreža fondacija Soros u Centralnoj i Istočnoj Evropi, te u Centralnoj Aziji.

Donacije Sjedinjenih država se raspodeljuju na sledeći način: 18% međunarodni razvoj, 15% zdravstvo, 13% međunarodni poslovi, 11% obrazovanje, 10% društvene nauke i političke analize, 9% umetnost, 10% zaštita okoline, menadžment prirodnim resursima, nauka, 8% ljudska prava, 3% religija i 3% ostalo.

U svom delovanju menadžment neprofitnih organizacija se susreće sa raznim izazovima.

Prvi od izazova odnosi se na veze između centra i nacionalnih podružnica i dilema izbora modela centralizacije ili decentralizacije u donošenju odluka.

Drugi problem je politička okolina.

Međunarodna delatnost stvara mogućnost izbegavanja nacionalne regulative, što može imati za rezultat potencijalni sukob centra i stanovništva.

Jedan od posebnih segmenata okoline koji predstavljaju izazov i problem za menadžment međunarodnih neprofitnih organizacija je i sociokulturalna okolina, koju čine četiri važne dimenzije: demografska struktura i promene, vrednosti i verovanja ljudi, stavovi prema radu i drugim važnim pitanjima, te obrazovanje stanovništva.

4. IZVORI PRIHODA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Karakteristika koja čini razliku između raznih neprofitnih organizacija i profitno orijentisanih kompanija je njihov izvor prihoda. Profitno orijentisana kompanija zavisi od prihoda dobijenih od prodaje svoje robe ili usluga kupcima, koji obično plaćaju cenu i troškove robe ili usluga, plus profit. Za razliku od njih, neprofitne organizacije tako zavise od članarine, razreza poreza, donacija svojih članova ili fondova agencije koja ih sponsorise i pokriva većinu njihovih troškova, na primer federalna vlada [12].

Dakle, prihodi dolaze iz više izvora - ne samo od klijenata koji koriste robu ili usluge od neprofitnog sektora. Mogu da dođu i od ljudi koji uopšte ne koriste uslugu te organizacije. Jedna studija neprofitnih orga-

nizacija u Minesotu pokazuje da donacije čine 40% prihoda, prihodi od vlade oko 25%, a naplata usluga oko 35% ukupnih prihoda. U drugim tipovima neprofitnih organizacija - kao što su unije i volonterski medicinski programi - prihodi dolaze uglavnom od članova, odnosno lica koja primaju usluge. Korisnici usluge plaćaju unapred i kasnije moraju da prihvate usluge koje budu obezbeđene, bez obzira da li ih žele ili ne i da li je to ono što su očekivali. Usluga se često dobija mnogo kasnije nego što je plaćena.

U korporacijama orijentisanim na profit uglavnom postoji jednostavna i direktna veza između korisnika ili klijenta i kompanije. U tendenciji totalne zavisnosti od prihoda od prodaje svojih proizvoda i usluga, ona je ekstremno zainteresovana da zadovolji korisnika. Nai-me, profitno orijentisana organizacija nastoji da utiče na kupca (propagandom i promocijom) da nastavi da kupuje i koristi njene usluge. Kupovinom ili nekupovinom ponuđene robe kupac direktno ostvaruje povratni uticaj na proces odlučivanja kod organizacije. Prema tome, biznis je tržišno orijentisan.

Kod tipične neprofitne organizacije je, međutim, verovatnije da između organizacije koja pruža i korisnika koji prima uslugu postoje vrlo različite veze. Pošto korisnik usluge uglavnom ne plaća njenu punu cenu, potrebni su sponzori sa strane. U većini slučajeva, sponzori uopšte ne koriste usluge, ali obezbeđuju sredstva za delimično ili potpuno pokrivanje troškova. Kao što je ranije pomenuto, sponzor može da bude vlada (novcem poreskih obveznika), ili humanitarna organizacija. Kako je prikazano na slici 2, neprofitna organizacija može u pogledu finansiranja da bude delimično zavisna od sponzora (organizacije B i C), ili potpuno zavisna od njih (organizacija D). Što manje novca neprofitna organizacija prima od klijenata koji koriste proizvode ili usluge, to je manje tržišno orijentisana.

5. KAUZALITET UTICAJA I STRATEGIJSKOG ODLUČIVANJA NA PRIMERU UNIVERZITETA

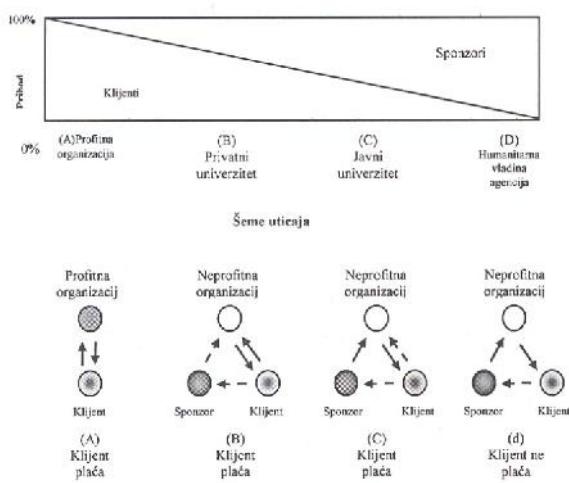
Šema uticaja na strategijsko odlučivanje u organizaciji proizlazi iz njenih izvora prihoda. Prema slici 1, privatni univerzitet (organizacija B) je u velikoj zavisnosti od školarine studenata i ostalih sredstava klijenata, jer ona čine oko 70% njegovih prihoda. Zbog toga je verovatno da će želje studenata imati jači uticaj (vidi neprekinutu liniju) na proces odlučivanja na univerzitetu, nego želje privatnih fondacija i fondacija bivših studenata. Relativno marginalan uticaj sponzora na organizaciju prikazan je isprekidanom linijom. Za razliku od privatnog, javni univerzitet (organizacija C) je mnogo više zavisan od spoljnih sponzora i državnih propisa o finansiranju troškova. Školarine studenata i ostala sredstva od klijenata čine manji deo (obično manji od 40%) svih prihoda. Zbog toga je odlučivanje na univerzitetu

pod jakim uticajem sponzora (neprekinuta linija), a samo pod marginalnim direktnim uticajem studenata (isprekidana linija).

Međutim, u slučaju organizacije D klijent nema direktni uticaj na organizaciju, jer ne plaća primljene usluge. U ovakvoj situaciji organizacija meri svoju efikasnost kroz zadovoljstvo sponzora. Nema realnog merila njene efikasnosti, osim sposobnosti da izvršava svoju misiju i postiže rezultate sredstvima koja je dobila od sponzora.

Nezavisno od procenta ukupnih sredstava koji on obezbeđuje, klijent može pokušati da indirektno utiče na neprofitnu organizaciju preko sponzora. Ovo je prikazano crtkanim linijama koje povezuju klijenta i sponzora u organizacijama B, C i D. Klijenti domova ili zatvorenici, na primer, mogu indirektno da poboljšaju usluge koje primaju ako vrše pritisak na vladine službenike pišući zakonodavcu, ili čak i pobunom. Studenti javnih univerziteta mogu da lobiraju državne službenike za predstavnike studenata u upravnom odboru.

Prema tome, ključ razumevanja menadžmenta neprofitne organizacije je u otkrivanju ko plaća isporučene usluge. Ako korisnici plaćaju samo manji deo ukupnih troškova usluge, verovatno je da će se strategijski menadžeri više truditi da zadovolje potrebe i želje sponzora ili agencije, nego želje korisnika. [9]



Slika 1 - Zavisnost neprofitnih organizacija od sponzora

5.1. Uticaj ograničenja na strategijski menadžment neprofitnih organizacija

Nekoliko karakteristika specifičnih za neprofitne organizacije ograničuju njihovo ponašanje i utiču na njihov strategijski menadžment. Njuman (Newman) i Valender (Wallender) nabrajaju sledećih 5 ograničenja neprofitnog strategijskog menadžmenta [7]:

Usluga je često neopipljiva i teško merljiva. Ovaj problem se obično javlja ako usluga ima više ciljeva, razvijenih da bi se zadovoljilo više sponzora.

Uticaj klijenta može da bude slab. Često organizacija ima lokalni monopol, pa iznos koji plaća klijent može da čini vrlo mali deo fonda.

Jaka privrženost izvršioca profesiji ili stvari može da minira njegovu vernost organizaciji koja ga zapošljava.

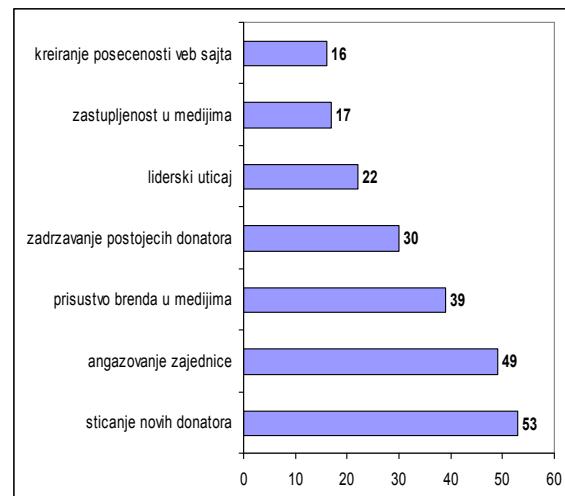
Davaoci resursa mogu da prodru u interni menadžment organizacije. Ovi davaoci mogu da budu donatori novčanih sredstava ili vlada.

Uzdržavanje od korišćenja nagrada i kazni mogu da proisteknu iz ograničenja 1, 3 i 4.

Istina je da neke od ovih karakteristika mogu da se nađu i kod profitno orijentisanih isto kao i kod neprofitnih organizacija. Ipak, kako Njuman i Valander ističe, "frekvencija jakog uticaja je mnogo veća kod neprofitnih organizacija."

6. MENADŽMENT TREDOVI U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

U Americi se već četvrtu godinu zaredom sprovodi istraživanje o komunikacijskim trendovima u neprofitnom sektoru (slika 1.). Prema rezultatima istraživanja američkih istraživača samo 16% direktora PR sektora u neprofitnim organizacijama izjasnilo se da im je u 2014. primarni cilj zadržavanje donatora. Inače, kao glavne ciljeve organizacije navode pronalaženje novih donatora (53%), povezivanje i angažovanje zajednice (49%) i opšta svest o organizaciji (39%) kao i tokom 2013. godine. Ne iznenađuje činjenica da PR sektor ovih organizacija smatra da je najvažniji zadatak pridobijanje i angažovanje zajednice, dok izvršni direktori smatraju da je to pronalaženje novih donatora. Glavni izazovi koji se preduđaju odnose se na nedostatak vremena, sredstava i jasne strategije komuniciranja sa ciljnim grupama. Više od polovine (57%) menadžera za odnose s javnošću izjasnilo se da su preopterećeni poslom [6].



Slika 2 - Rezultati istraživanja faktora koji utiču na uspešnost neprofitnih organizacija

7. DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

1. Rad na temu strategijski menadžment neprofitnih organizacija ukazuje da je poznavanje neprofitnih organizacija neophodno već i samo zato što one nose jedno od svakih 20 radnih mesta u zemljama širom sveta. Time neprofitne organizacije postaju nova ekomska snaga jer: zapošljavaju sve veći broj ljudi (zaposlenost u neprofitnom sektoru raste brže od rasta zaposlenosti u celiini) i ostvaruju sve veće godišnje prihode i značajno učestvuju u društvenom bruto proizvodu.

2. Jedna od važnih neprofitnih ustanova su obrazovne institucije u kojima dominantno mesto zauzimaju privatni univerziteti. Programi tih obrazovnih privatnih ustanova zasnovanih na preduzetničkom principu imaju za cilj razvoj veština koje su životno značajne za ličnosti koje žele da odgovore izazovima koji danas dominiraju svetskom poslovnom scenom, kao što su na primer: (a) sposobljenost za rad u uslovima svetske ekonomije, (b) integrativne sposobnosti; (c) multidisciplinarno razmišljanje; (d) umeće motivacije kadrova; (e) sposobnost predlaganja novih poslovnih pristupa i strategija.

3. Većina neprofitnih organizacija zadržavaju se na području zemlje u kojoj su nastale, ali veliki broj neprofitnih organizacija internacionalizuje se velikom brzinom, te su neke veće neprofitne organizacije prerasle u važne globalne učesnike.

4. Ključ razumevanja menadžmenta neprofitne organizacije je u otkrivanju ko plaća isporučene usluge. Ako korisnici plaćaju samo manji deo ukupnih troškova usluge, verovatno je da će se strategijski menadžeri više truditi da zadovolje potrebe i želje sponzora ili agencije, nego želje korisnika.

5. Karakteristika koja čini razliku između raznih neprofitnih organizacija i profitno orijentisanih kompanija je njihov izvor prihoda. Profitno orijentisana kompanija zavisi od prihoda dobijenih od prodaje svoje robe ili usluga kupcima, koji obično plaćaju cenu i troškove robe ili usluga, plus profit. Za razliku od njih, neprofitne organizacije su jako zavise od članarine, razreza poreza, donacija svojih članova ili fondova agencije koja ih spozoriše i pokriva većinu njihovih troškova, na primer federalna vlada.

LITERATURA

- [1] Drucker, P, Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad, 2003.
- [2] Herrington B, Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations, Amazon, 2000
- [3] www.us-academia.com/ba/.../columbia-university
- [4] <http://ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/internacionalizacija.pdf>.
- [5] <http://fakulteti.edukacija.rs/studiranje-u-inostranstvu/studije-u-americi>
- [6] <http://pr.org.rs/kakvi-komunikacijski-trendovi-u-neprofitnom-sektoru-nas-ocekuju-u-2014-godini/masa-misic-2/>
- [7] Newman, W. H, & Wallender, H. W. "Managing Not-ForProfit Enterprises." Academy of Management Review, 1978, 7(1), 24-31
- [8] <http://www.stanford.edu/about/history/>
- [9] Inić, B. Strategijski menadžment, udžbenik, B. Inic, Beograd, 2010 , Narodna biblioteka Srbije, ISBN 86-86479-06-8
- [10] Inić, B, Inovacije su pokretač promena koje generišu razvoj. Tehnika, Savez inženjera i tehničara, 2009, vol. 59, iss. 4, pp. 1-7
- [11] learnonline.jwu.edu/NonprofitMBA
- [12] Macmillan, H, Tampoe, M., Strategic Management, Process, Content, and Implementation, 2006
- [13] Newman, W. H, & Wallender, H.W. "Managing Not-ForProfit Enterprises." Academy of Management Review, 1978, 7(1), 24-31
- [14] www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Sardžaj.pdf, Žarko Paunović, Promena u identitetu neprofitnog sektora u Srbiji
- [15] www.gutenberg.org/files/28641/28641-h/28641-h.htm
- [16] www.hu-berlin.de/ueberblick-en/humboldt-universitaet-zu-berlin-en.
- [17] www.uchicago.edu

SUMMARY

MANAGEMENT TRENDS: INTERNATIONALIZATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Non-profit organizations are increasingly gaining importance in the modern economy with their development and their numbers increasing day by day. It is very important to note that non-profit organizations are often subject to various benefits that the for-profit companies are not. Thus, for example, preferential tax status of non-profit organizations is manifested primarily in the form of exemption from corporate income tax. In addition, private non-profit organizations enjoy various other state, local and federal taxes exemptions. Under certain conditions, these organizations are exempt from taxes on donations and membership fees.

A feature that differentiates various non-profit organizations and profit-oriented companies is their source of income. Profit oriented companies depend on their income, obtained from sales of their goods or services to customers, who usually cover the price and cost of goods and services plus the profit. In contrast, non-profit organizations are very dependent on membership fees, tax exemptions, members donations or depend on funds of the sponsoring agency which covers most of their costs, for example a federal government agency.

Those non-profit organizations that have substantial operating costs beyond national borders and do not identify themselves as purely domestic in their mandate are International non-profit organizations.

Most non-profit organizations remain in their national boundaries, on the territory of the country in which they were created, but a large number of non-profit organizations rapidly internationalize, and some larger non-profits have grown into important global actors.

The paper includes the following sections: (1) introduction, (2) why is the “non-profit” important, (3) the internationalization of non-profit organizations, (4) sources of income of non-profit organizations (4.1.) causality of impact and of strategic decisions in cases pertaining to universities, (5) the limits of strategic management impact on non-profit organizations (6) management trends in non-profit organizations, and (7) conclusion.

Key words: Non-profit organization, internationalization, strategic management, strategic decision-making, management trend