

ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ У ПРЕДУЗЕЊУ УСЛОВЉЕНЕ ИНФОРМАТИЧКОМ РЕВОЛУЦИЈОМ

ORGANIZATIONAL CHANGES IN A COMPANY ARE UNDER THE INFLUENCE OF REVOLUTIONAL DEVELOPMENT IN COMPUTER SCIENCE

Владимир Митровић, мастер
Србија, vladam338@gmail.com

Ивана Митровић, мастер

Abstrakt: *Старе моделске структуре и системи пословања одликују се затвореношћу, крутошћу, неефикасношћу и не могу адекватно да одговоре захтевима глобалне економије. Промене које се морају одиграти прелажењем у ново време, које доноси глобализација и информатичка револуција захтевају не само промену структуре која одговара захтевима окружења, него и друге облике реструктурирања предузећа у функцији одрживог раста и развоја (менаџмент, техника, технологија, кадрови). У нашим предузећима је потребно много више урадити, него што је досад урађено да би била спремна за укључење у нове процесе концепције одрживе организационе структуре.*

Кључне речи: *глобализација, управљање променама, реструктурирање пословних процеса, одрживе организационе структуре.*

Abstract: *Old model structures and business systems can be characterized as closed, rigid, inefficient and unable to give the adequate response to the demands of global economy. Changes that must occur during the transition into the new age, which globalization and revolutionary development in computer science bring, demand not only structural changes which are the answer to the demands of surroundings, but as well other forms of company's reorganization with the goal of achieving continued development and development (management, technology, techniques, resources). There's a lot more to be done in our companies than has been done so far, so that they can be prepared for participation in new processes of conception of maintained organizational structure.*

Key Words: *globalization, managing changes, reorganization of business process, maintained organizational structures.*

Уместо увода

Информатичка револуција и њена главна последица - глобализација као објективна последица колосалног напретка се не може зауставити. Карактерише је све већа зависност и повезаност земаља у једну мулти-димензионалну мрежу економских, социјалних и политичких веза. У мери у којој те везе постају релевантније и комплексније поједине националне економије осећају све више позитивне и негативне ефекте кретања у светској привреди. Оцењује се да изложеност међународној конкуренцији има за последицу повећање ефикасности рада у националној економији. Из тих разлога свако предузеће мора размишљати како да се у те мегатрендове укључи, а да при томе минимизира негативне и максимизира позитивне ефекте.

Иако предузеће нема амбиције да постане глобално, бар не у кратком року, оно не може да избегне, а да се у међународном пословању не суочи са предузећима која то несумњиво јесу или бар имају намеру да то постигну. У том смислу, независно од постојећег степена глобализације предузеће се мора припремити да се суочи са глобалним конкурентима на које оно не може битно да утиче и за које се може рећи да представља његово стално и трајно окружење, чак се може рећи и аутархично окружење. Ипак, оно на шта предузеће може у условима глобализације да утиче је његова унутрашња структура утицајних фактора

односно његова организациона структура. Позитивни ефекат организационе промене ће се одразити уколико она доводи до бољег усклађивања између организационе структуре предузећа са стратегијом и окружењем у којем предузеће обавља своју пословну активност. Заостајање у адаптацији структуре ствара озбиљне проблеме. Старе моделске структуре и системи пословања одликују се затвореношћу, крутошћу и неефикасношћу и не могу адекватно да одговоре захтевима глобалне економије, што је и главни аргумент за организационо реструктурирање односно трансформацију кроз стварање нових одрживих форми и облика организационог устројства предузећа.

1. Организација и промене

Нужност промена организације произилази из њене природне и сталне тежње за успехом и повећањем сопствене ефикасности. Организација се мора континуирано мењати и прилагођавати да би одговорила захтевима тржишта (купаца), технолошким променама и захтевима државе (законска регулатива, мере економске политике).

Менаџери предузећа, као главни иницијатори и носиоци промена морају томе посветити одговарајућу пажњу. Помањање или недостатак осећања за „прави тренутак“ промена, може имати несагледиве негативне последице за предузеће и запослене.

Промене могу бити планске и непланске, под утицајем спољних или унутрашњих фактора. Планска промена представља унапред одређену активност предузећа у правцу промене његове организације и структуре, ради прилагођавања будућим захтевима окружења и постављања нових циљева. Истраживање показује да савремена предузећа спроводе умерене организационе промене најмање једном годишње, а веће и значајније промене сваких четири до пет година.

Савремена организација у своју структуру и понашање уграђује управљање променама и организовано напуштање постојећих метода и техника пословања (онога што ради), али исто тако и способност да креира и примењује нове методе, технике и понашање. Предузећа која прихвате неопходност сопствене промене и створе такву климу, структуру и пословну културу које ће омогућити планирање и управљање променама имају шансу за просперитет и развој. Предузећа која се мењају само кад су на то приморана услед појава угрожавања свог опстанка, немају шансе ни за

опстанак на дуги рок, а поготово за стабилнији раст и развој.

2. Последице информатизације - структурне организационе промене предузећа

Искуства и пракса указују да различити фактори имају различити утицај на концепцију модела организационе структуре. Њихов утицај и значај зависи од величине предузећа, локације, циљева и задатака, власничке структуре, типа производње и пословности, запослености и других фактора.

Посматрано са аспекта њиховог деловања фактори се могу сврстати у групу унутрашњих и спољашњих фактора.

Унутрашњи фактори генерисани су из саме организације предузећа и међу њима постоји тесна међузависност и условљавања. У унутрашње факторе спадају: мисија, развојна политика предузећа, структура раста и развоја, кадровска структура, техника и технологија, култура предузећа.

Спољашњи фактори делују из непосредног окружења предузећа и њих чине: тржиште, друштвено-економски услови, развој технике и технологије, глобално-економска политичка ситуација, афирмација нових конкурената и нових метода конкуренције, нова тржишта, нови извори понуде по ниским ценама, модификовање класичне производње према конкурентским предностима.

Као и предузеће у коме се обликује и структура је динамична категорија која се непрекидно мења и усавршава и актуелизује. Организациона структура предузећа се мења при најмањим променама било које компоненте предузећа. Она је последица организационе изградње, а организациона изградња је процес постављања нове, замене или усавршавања постојеће организационе структуре предузећа.

Чињеница је да задњих година предузећа послују у све турбулентнијем окружењу. Положај у којем је свако предузеће раније могло управљати изоловано рапидно се мења у ново стање. Тржишни услови толико су се променили да се највећа пажња данас усмерава према релевантним спољашним факторима, што намеће потребу за моделовањем нових организационих одрживих динамичких структура, које ће моћи адекватно да одговоре захтевима глобалне економије. Сва предузећа која не могу адекватно да одговоре захтевима глобалног пословног окружења услед брзог технолошког напретка брзо застаревају. У том смислу бројна предузећа у кратким временским интервалима редефинишу своју пословност и

на њој своју структуру раста и развоја. Један од веома присутних модела је трансформација производа и процеса са применом информационе технологије односно информационих система.

На нивоу светске привреде процес глобализације пословања најинтензивнији је у области аутомобилске индустрије, банкарства и електроиндустрије. Типичан пример је IBM која у својој организационој структури има читав систем фабрика лоцираних широм света, као и афилијација услуга и других компанија. Наравно, ако се има у виду да је ова моћна транснационална компанија основана 1935 године, онда се може закључити да је она искористила међународне и мултинационалне и глобалне предности и своју структуру прилагодила условима и процесу глобализације створила стабилну корпорацију.

Глобално пословно окружење економију националних привреда изводи из националног оквира и премешта је у глобалне оквире. Организациона структура се сходно томе помера од централизације ка децентрализацији, тако да корпоративна централа може да буде у једној земљи, док се у другим могу одвијати национални бизниси. При том сваки национални бизнис може имати релативно висок степен аутономије у процесу задовољавања специфичне тражње на локалном тржишту, али мултинационалност постаје суштинска одлика и домаћег пословања.

Један од разлога дислоцирања производних фаза је редуцирање трошкова у првом реду трошкова радне снаге, или јефтине сировинске базе. На тај начин мултинационалне компаније односно предузећа утичу и на развој земаља где су дислоциране производне фазе. Репрезентативан пример је економија Сингапура, која је користећи предности тржишне економије и слободне размене са светом, јефтине радне снаге и великих страних улагања у профитабилне мале погоне информатичке и друге индустрије, израсла у већу привреду у југоисточној Азији и богату државу са високим животним стандардом.

У стварности пословање може да има различиту структуру у различитим деловима корпорације, неки делови бизниса могу бити више у глобализацији, а други мање. Другим речима корпорације теже ка универзалним пословним плановима и решењима, али са друге стране, примењују локалне критеријуме у оној мери у којој је то неопходно да би била атрактивна за купце и талентоване иноваторе. Једноставно, глобалне фирме немају више

препознатљив национални идентитет, већ су препознатљива по свом имену као и врсти и квалитету производа. При чему алокацију својих ресурса обављају у складу са постојећим приликама, док им је тржиште цео свет. Упоредо са тим, ширењем просторне димензије максимизира се маргинални допринос фиксних трошкова.

Предходно изнето јасно указује да глобалне фирме постају главна полука глобалног пословања и да су спољни фактори које условљава глобализација (глобална подела рада, кретање капитала, регионално пререструктурирање, повезивање производних процеса, диверзификација производних делатности, стварање транснационалних и мултинационалних мрежа) данас најзначајнији и најутицајнији фактори, који захтевају моделовање нових организационих структура предузећа, обзиром да се са старим концептуалним моделима тешко може одржати њихова динамичка стабилност.

У таквим условима оно што постаје нужност у процесу функционисања сваке фирме па разуме се и предузећа са простора Србије је да се прилагоде условима које фактори глобалне економије изазивају. Предузећа морају да прате динамику промена и да у складу са тим мењају своју пословну политику, стратегију, организациону структуру и управљање. Сматра се да је прилагођавање успешно, кад је: а) предузеће трансформисано и извршена промена из постојећег у ново, жељено стање; б) функционисање предузећа у новом стању узрокује позитивне резултате; ц) прелаз у ново стање остварено је без знатнијих штетних последица за предузеће и расположиве ресурсе; д) ново стање не изазива значајне штетне последице за запослене у предузећу.

Глобалне промене намећу предузећима да се промене покрећу иновацијама, а то значи да се посебан значај мора давати интелектуалном раду, специјализацији, знању и квалификацијама. Наиме, у гранама које имају глобални карактер конкурентска предност све више зависи од иновативности, а не као што је до сада био случај од рада и капитала, као и од расположивих ресурса. Од виталног значаја за предузеће је да што раније уочи да постојеће системе пословања треба да иновира и замени новим.

Продукти глобалних промена у предузећу огледају се и у трансформацији производне и маркентишке функције. Појава све мањих "ниша" са индивидуалним потребама и производима са смањеним трајањем животног циклуса намеће потребу да предузећа улажу у

истраживачко-развојну функцију, подстичући на тај начин стварање препознатљиве марке производа, као услова конкурентности. За конкурентску предност није довољно бити само произвођач са најнижим ценама производа већ иноватор са најнижим ценама. Осим тога, производна функција своју нову форму остварује и кроз нове видове уговарања и ангажовања ресурса, тако да се практично конкурентска предност предузећа дислоцира на друге локације попримајући, тако све карактеристике мултифункционалности и повећане ефикасности свог пословања.

Наравно, улагање у истраживачко - развојну функцију као предуслову повећане конкурентности резултира и са повећаним трошковима. Међутим, стратешким опредељењем да се истраживање и развој лоцира у више земаља и да се њихове активности специјализују и интегришу са глобалним планом истраживања и развоја обезбеђују управо нови потенцијал развоју предузећа и стварају циклус тржишне логике са процесом уравнотежености у трошковима. Заправо, ширењем глобалног пословног окружења доприноси се крајњој маргинализацији фиксних трошкова

Рецимо и то да се променама ка иновативним организационим структурама које намеће глобално пословно окружење мења и концепција менаџмента предузећа. Пирамидална структура организације и руковођења која је вековима представљала стожер и врховни модел организовања предузећа нестаје у новим облицима и структурама.

3. Анализа и оцена фактора снаге и слабости предузећа као предуслов за креирање оптималне организационе структуре

Многобројне мултинационалне компаније трансформишу се у глобалне компаније. Њихова производња, набавка, истраживање и развој и пословање постају ефикасни. Да би друге компаније односно предузећа обезбедила наведене промене, она морају да мењају своје организационе структуре. Креирање оптималне организационе структуре захтева да се најпре изврши оцена постојеће организационе структуре, узимајући при том у обзир предходну анализу, као и то да су спољни фактори објективна реалност на које предузећа немогу значајније утицати, него им се треба прилагодити. Значи, пажњу треба усмерити ка унутрашњим факторима.

У том смислу, важно је сагледати их и извршити њихову анализу са квантификацијом јачине њиховог утицаја и њихове

релевантности. Посебан акценат треба дати на: а) утврђивању реалности мисије, пословне политике и стратегије предузећа; б) нивоу развоја корпорацијске културе; ц) власничким односима у предузећу; д) степену повезаности пословног процеса; е) усклађености пословних и информационалних процеса; ф) функционисању управљачког система предузећа; г) ангажовању људских ресурса и ефикасности пословања; х) одлучивању у предузећу.

У условима које намеће савремена конкуренција неопходно је сагледати исправност постављене мисије предузећа, као и развојне политике која из ње произилази. Предузећа која немају јасно дефинисану стратегију развоја обично не стижу далеко у развоју. Тако смо на предходним примерима транснационалних компанија уочили потребу креирања диверсификације пословних и других процеса ради стварања организационе структуре према захтевима глобализације.

У условима глобализације економије степен развоја корпорацијске културе треба исто тако добро проценити. Невођење рачуна о корпорацијској култури при иницирању промена може имати за резултат велико разочарење исхода предузетих акција предузећа. Зато да би се добила реална слика постојеће организационе структуре и да би се исходи глобализације условљавали квалитетом и поузданошћу функционисања нужна је и њена процена и стварање, при чему треба знати да се она не ствара и не мења у кратком временском интервалу.

У предузећима у којима нема јасне власничке структуре нема ни услова за стабилан развој. Емпиријски је доказано да својински облик предузећа предодређује његову ефикасаност. Највећи степен ефикасности имају приватна предузећа, потом мешовита, затим друштвена док су државна најмање ефикасна. Због тога код стварања одрживих организационих структура у условима глобалне економије власничка структура не само што треба да буде јасна него и једноставна.

У условима које диктира висока технологија, а нарочито информатичка организациона структура све више поприма карактеристике "виртуелних организација" односно пословања. То је такав вид предузећа чија је структура формирана на бази информационалних система, а не на основу крупних организационих шема или власничких односа. Ове структуре нису уобличене и ограничене "циглама и малтером" већ знањем и информацијама. С обзиром на значај комуникација и извештавања у глобалним предузећима које своје профитне

центре имају широм света то је неопходно синхронизовати пословне процесе, комуницирање и извештавање, јер свака грешка у том процесу условљава несагледиве последице.

Велики степен релевантности за креирање оптималне организационе структуре имају савремени управљачки информациони системи. Без њих не постоји могућност развоја савремене организације какву захтева глобална економија. Карактеристике управљања предузећем, слаба структурираност његовог развоја, потреба да се сагледа и на специфичан начин обради мноштво података, захтева да се у оквиру информационог система за управљање користе савремени приступи-системи за подршку одлучивању и експертни системи. Последњих година многе компаније наручују информационе системе да би помогли у стратешкој борби за што већи део тржишта.

Код процене садашње организационе структуре предузећа нужно је сагледати и анализирати процес доношења одлука. Посебно је важно утврдити процес коришћења информација у доношењу одлука, потом како се одлуке доносе, шта је основа њиховог доношења, које одлуке доносе поједини нивои одлучивања. Осим тога, при решавању конкретних проблема треба посебно да буде разјашњено да ли ће се односни проблем решавати емпиријско - нтуитивним путем или уз помоћ квантитативних метода, јер овај други начин захтева и одговарајућу процедуру при решавању, па и одређени редослед фаза. Уопштено треба анализирати целокупни процес одлучивања на свим нивоима доношења одлука.

С циљем обезбеђења да се предузеће ефикасно прилагођава променама и савременим условима пословања, при процени садашње структуре неопходно је сагледати и ефикасност пословања предузећа, са циљем да се изнађу могућности за рационалније пословање. Менаџмент који иницира и спроводи промене мора извршити евалуацију и процену ефеката промена које се спроводе у предузећу. Пре приступања процесу промена морају бити познати сви битни параметри ефеката како у погледу користи и унапређења организације, позиције предузећа и његовог пословања, тако и у погледу трошкова које изазивају, како би се они смањили, обзиром да они представљају важан параметар пословања.

4. Примери нових концепција организационе структуре предузећа

Речено је да глобалне промене генеришу нове организационе форме и концепте пословања. Њихове размере померања су још недовољно сагледиве, да би се обухватиле многобројне могућности. Оно што је неспорно је чињеница да се савремени концептуални модели организационе структуре предузећа темеље на комуникацији, знању, информацији и профитним центрима. Предузећа која су прилагођена новим динамичним организационим моделима могу да одговоре на сталне промене тражње купаца и захтева тржишта. Наиме, успевају добро да разумеју, схвате, утврде и унапреде потребе купаца и пруже више од добре услуге. Једноставно, поменута предузећа настоје да буду део купчевог пословног процеса. Предузећа кроз нове организационе форме повезују се и са добављачима да би били ефикаснији у свом послу. Осим тога, њихова организациона структура је прилагођена и предузетничком понашању и мотивацији запослених, који једноставно знају да њихов успех умногоме зависи од способности подршке њиховим клијентима. Значи предузећа кроз нову пословну филозофију сублимишу децентрализацију динамичност и флексибилност и кроз савремене организационе форме уносе све карактеристике једне интерактивне и интернационалне структуре, попут Интернета.

У том смислу у литератури наилазимо на различите приступе развоја модела организационе структуре: информационо базирану организациону структуру засновану на синергијском дејству и организациону структуру засновану на децентрализацији. Осим поменутих модела организационих структура данас се све више спомињу предузећа која су прилагођена новом динамичном окружењу. Ради се о новој врсти организације "умрежено предузеће".

Према мишљењу Питера Дракера организација се налази на прелазу из командно-контролне организације одељења ка информационо базираној организацији. Информационо базирана организација подразумева широк распон комуникације. Нови тип организационе структуре одликује растућа интеракција са пословним процесима купаца, више кооперације са добављачима уз стварање интерног предузетничког амбијента.

Ради лакшег уочавања односа презентираћемо шему на слици 1 која илуструје нови креативно-интерактивни субјект назван

"повезано предузеће", "мрежно предузеће", "умрежено предузеће".

Начини повезивања у мрежу предузећа која чине мрежну организацију могу бити различита од ланца где само нека предузећа имају непосредне везе док остала имају пословне везе. Други облик повезивања у мрежу је точак. У том облику један члан мреже има централистичку улогу док остали чланови везани су за њега. Трећи облик мреже јесте вишеканални облик где су предузећа међусобно повезана.

Ново предузеће обезбеђује, спајањем добављача, купаца и властитог предузећа, увећани синергетски ефекат за све актере у овом интеракцијском ланцу. Појава све мањих тржишних "ниша" са индивидуализираним потребама и производима са смањеним трајањем животног циклуса, ставља предузећа пред искушење да одлуче како ће експлоатисати тржишне повољности или избећи препреке, а да при том максимално реализују предности. Од сваког предузећа се захтева да одреди форму организационе промене прилагођене тржишном кретању, оптималном коришћењу интерних ресурса, стварању алијанси или виртуелног повезивања, све то уз добру алокацију ресурса и маркентишки наступ, укључујући коришћење брзо применљивих информација и знања, ради обезбеђења конкурентске предности на тржишту.

Треба нагласити да модел "умреженог предузећа" чини искорак даље у односу на саму цену, квалитет и форме производа и услуга. Модел једноставно подржава концепт купчеве активности. Купци не купују произвођачев процес ма колико он био ефектан и ефикасан. Њих занимају производи и информације које им једноставно обезбеђују нову вредност. Интерактивни однос са купцима омогућава да предузеће иде даље од саме уштеде трошкова ка креирању нових, више вредних производа и услуга.

Поред тога, овај тип организације омогућава електронско комуницирање и ширење радиуса у оквиру кога се "умрежено предузеће" повезује. Функција набавке и продаје је на тај начин убрзана и много флексибилнија. Простор ширења умреженог предузећа је на тај начин практично постао неограничен. Нови потенцијал убрзано стиче предности за "умрежено предузеће", било да је у питању мало или велико предузеће. Са новом технологијом електронска трговина постаје интерактивна, што значи да дозвољава потпуну двосмерну комуникацију између трговца и

потрошача. Потенцијални онлајн купци могу да провере цене и доступност производа на различитим сајтовима, што је много лакше и јефтиније од обиласка класичних продавница. Постоје и софтвери и сајтови који нуде могућност претраге великог броја онлајн продавница за одређеним производима или услугом и информисање купаца о месту где се тај производ или услугу могу купити. Онлајн продавница отворена је 24 сата свих седам дана у недељи за људе са целе планете.

Треба истаћи да осим производње и услуга и одржавање постаје глобални процес. Прецизније развијање и ширење електронског комуницирања доноси промене и у пружању сервисних услуга и одржавању испоручених производа. Производ постаје основа за креирање нових производних могућности односно увећање вредности. Тако сензорима и компјутерским везама могу се преко монитора слати информације у контролни центар где се планира поправка (аутомобили, кућни апарати и индустријске машине). У том смислу, значи, ако се поправка може извршити са софтвером то ће се обавити и са удаљености, без слања апарата односно другог техничког уређаја. Сензори у апаратима и машинама читају стање о разним компонентама и системима и повезују их било



Слика 1. Интеграција новог типа предузећа „умреженог предузећа“

где у свету са базама података. На тај начин се омогућава да се константно прате квалитет и статус рада апарата односно машине, тојест да се планирају операције, врши одржавање и поправка усаглашена са актуелним режимом рада. Технологија је иста и за процедуру прављења медицинског теста на болеснику или животињи и могућност да се процес и резултати повежу са удаљеним лекаром специјалистом, изврши дијагностицирање и предложи лечење. Управо док је писан овај рад, објављена је вест у медијима, да је путем Интернета обављено лечење оваца на једној

фарми у Аустралији од једне специфичне болести. Фарма је иначе била удаљена хиљадама километара од ветеринарског института у Енглеској који је предложио лечење.

Могућност да се информације и подаци о режимима машина и технолошких процеса може прочитати електронским путем било где на свету нема тренутно замисливу алтернативу. Појава сензора и компјутерских комуникација отвара нове олакшице и подиже животни квалитет корисницима, а умрежено предузеће да постане део купчевог пословног процеса или животног стила и да при томе брише просторне границе чинећи свет повезанијим, приступачнијим, ближим и мањим, а сам живот квалитетнијим.

Структурне промене огледају се у расту многофилијалних мултинационалних компанија односно предузећа смањењу улоге малих и независних детаљиста, брзом расту просечне величине продајних објеката, примени модерне технологије, што је нужна претпоставка успешног функционисања трговине у развијеним тржишним привредама. Новоснована предузећа сада имају могућност да прихвате електронску трговину, радије него да прихвате традиционалну трговинску праксу и процесе који су захтевали висок ниво административног особља на више традиционалан и етаблиран начин већ формираних предузећа.

Традиционална функционална структура је била развијана да да подршку масовној тржишној економији, али свет сада више није у таквој ситуацији и пословне структуре и организације би требало да уваже ту чињеницу. Годинама је добар део предузећа развијао гломазан и велики административно-менаџерски апарат и, исто тако, гломазне унутрашње процесе и процедуре. Новооснована предузећа нису тако ограничена. Она немају тако финансијски оптерећене и велике административне апарате и могу пружати бржи сервис и мање продуктивне трошкове. Може се рећи да је развој Интернета као глобалне рачунарске мреже донео револуцију у пословање многих нарочито глобалних предузећа. Она су већ формирала тзв. веб информационе сервисе (wis-web information system), системе које користе погодности Интернета и веб интерфејса за вршење својих функција.

5. Закључак

У савременим условима пословања процес глобализације нужно мења постојећа правила и

законитости пословања и предузећа уколико желе да остану у тржишној утакмици и новонасталим условима морају да се на одговарајући начин прилагођавају. Један од начина прилагођавања је стварање услова за развој одрживе организационе структуре која се по много чему разликује од мултинационалне и међурегионалне структуре. Дата структура тежи да респектује следеће важне параметре: информацију, знање и комуникацију, отворен приступ резултатима научно-истраживачког рада, контролу процеса и оптималност трошења ресурса, квалификованост и креативност запослених, корпоративну културу и децентрализацију овлашћења.

Уместо класичних организационих структура нове организационе структуре предузећа, треба пре свега да пруже флексибилан, брз и оптималан одговор на тржишне промене које карактеришу стохастички процеси и ризичне ситуације. Оне означавају пут који води ка јачању стабилности предузећа и стварњу нових развојних шанси у турбулентним условима пословања. Предузећа базирана на информацијама и комуникацијама шире свој утицај ван физичког простора свог основног деловања, продирући до најудаљенијих простора у ланцу стварања и коришћења нове вредности.

Промене које се морају одиграти прелажењем у ново време, које доноси глобализација и информатизација захтевају не само промену структуре која одговара захтевима окружења, него и друге облике реструктурирања предузећа у функцији одрживог раста и развоја (менџмент, техника, технологија, кадрови). Са те стране у нашим предузећима је потребно много више урадити него што је досада урађено да би била спремна за укључење у нове процесе концепције одрживе организационе структуре. Зато је потребно преносити сазнања ширем кругу људи који нису директно укључени у њих и развијати свест и разумевање о потреби укључивања у настале светске процесе. Стиче се утисак да о битно важним проблемима, који се тичу одрживог раста и развоја наших предузећа, привреде а тиме и друштва, није дат још увек довољан значај у нашој јавности, па ни институцијама које су првенствено одговорне за успех у овој сфери.

Преструктурирање пословних процеса је један захтеван и обиман процес планираних промена у предузећима који воде највиши менаџери у фирми. У тиму одговорном за овај посао требали би се наћи како пословни експерти тако и специјалисти из области информационих технологија. Сва предузећа

морају планирати и развијати флексибилну платформу за информациону технологију како би се у сваком тренутку могле успоставити нове организационе услуге потребне како за функционисање предузећа тако и за његово управљање.

Дакле, више није могуће одржати „status quo“. Ми смо у тако динамичним временима да изазов промена у исто време представља и претњу и могућност, односно шансе за даљи развој. Друштва која су успевала да те изазове искористе постала су развијена. Друштва која су робовала окорелим структурама, су остала неразвијена. Чувени научник из области изучавања будућности. А. Тофлер каже у књизи "Шок будућности": „промене су неминовне, што се касније у њих крене последице по друштво су теже“.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Burnes, B. (2004). *Managing Change*, Pearson Education Ltd, Harlow, UK.
- [2] Carnall, C. (2003). *Managing Change in Organizations*, Pearson Education, UK.
- [3] Drucker, F. P. (2003). *Managing in the Next Society*, Butterworth Heineman.
- [4] Јанићијевић Н. (2008). *Организационо понашање, Дата Статус*, Београд.
- [5] Kotler, F. (2007). *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адиджес, Нови Сад.
- [6] McLagan, P. (2003). *The Change Capable Organisations*, T&D.
- [7] Машић, Б. (2001). *Стратегијски менаџмент*, БК, Београд.
- [8] Петковић, М., Јанићијевић Н., Божићевић, Миликић, Б. (2008). *Организација*, ЦИД Економски факултет, Београд.
- [9] Turban, E., McLean E., Weterbe, J. (2003). *Информациона технологија за менаџмент*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
- [10] Зборник радаова. (2003). *Радикалне промене у предузећу и привреди у условима глобализације*, Мегатренд, Београд.
- [11] www.gm.co
- [12] www.iso.org/Internet/history