

**STRATEGIJA PROMENE I NOVE TEHNOLOGIJE****Ivan Mihailović, Milena Marjanović**

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, Srbija

Globalizacija i nove tehnologije menjaju svet. Nailaze setovi događaja koji donose setove promena. Uvek postoji prostor za menadžere da forsiraju koncept strateškog izbora ali istovremeno postaje kontekstualne moći koje su određene i koje pojedinačni menadžeri ne mogu promeniti.

Nova ekonomija u poslednjih dvadeset godina prošlog veka informacijska je i globalna. Produktivnost i konkurentnost faktora ove ekonomije u osnovi zavise o njihovoj sposobnosti da stvaraju, obrađuju i primenjuju informaciju zasnovanu na znanju. Ona je i informacijska i globalna zato što se, u novim istorijskim uslovima, produktivnost stvara i konkurencija koristi u globalnoj mreži interakcije. Međutim, produktivnost ne može motivisati organizacije. Ono što ih motiviše je profitabilnost, pri čemu su produktivnost i tehnologija važna ali ne i jedina sredstva. Profitabilnost i konkurentnost stvorene su odrednice tehnološke inovacije i porasta produktivnosti.

Globalna ekonomija u stvari je visoko politizovana ekonomija. Nova ekonomija zasnovana na socio-ekonomskom restrukturiranju i tehnološkoj revoluciji biće oblikovana u skladu sa političkim procesima koji se odigravaju u određenoj državi i koje ta država vodi. Novi oblik državne intervencije u otvorenoj strategiji povezuje konkurentnost, produktivnost i tehnologiju.

U Srbiji su na delu promene koje određuje kontekst u okviru koga se dešavaju, pre svega oličen u težnji da kao država Srbija pristupi Evropskoj uniji i time sebi obezbedi sigurnije okruženje u procesu globalizacije koji je zahvatio čitav svet. S druge strane, pristupanje EU uslovljeno je ispunjenjem standarda koji propisiju načine delovanja u svim oblastima života zemlje.

Država ima presudnu ulogu u restrukturiranju privrede, podstičući one privredne grane koje mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu EU i ostalim tržištima. Ona mora da stimuliše privredne subjekte određenim merama ali i da propisuje zakonskom regulativom neophodnost poštovanja standarda. To je neophodni uslov kako za pristupanje EU tako i za izvoz na njeno tržište. Osim toga, poštovanjem standarda omogućuje se bolja konkurentnost proizvoda na svim tržištima. Međutim, da bi se standardi ispunili neophodno je preći na uvođenje i eksploataciju novih tehnologija koje su pored konkurentnosti i produktivnosti glavne odrednice nove umrežene ekonomije i snažno utiču na ostvarivanje profitabilnosti kao krajnjeg cilja.

Postoje različite teorije u vezi sa planiranom promenom, implementacijom promene, procesom promene i nastalom promenom. Za nas su interesantna shvatanja koja promenu shvataju kao rezultat međudelovanja karakteristika istorije, ekonomije, politike. Osim toga pojedini autori uvode i koncept kontekstualizma koji se bazira na tome, da je najvažnije sagledati kontekst u kome su moćni interesi definisani i u kome

sada funkcionišu. Takođe je bitno na koji način faktori antecedenta igraju ulogu u oblikovanju trenutne situacije.<sup>1</sup>

Johanson i Scholes<sup>2</sup> tvrde da uvek postoji prostor za menadžere da forsiraju koncept strateškog izbora ali istovremeno postoje kontekstualne moći koje su određene i koje pojedinačni menadžeri ne mogu promeniti. Ovo mešanje akcije / reakcije i evolucije / revolucije u procesima promene je ključno, s obzirom da naglašava činjenicu da nije nužna teorija u opticaju ta koja sama otkriva suštinu stvari.

Polja moći su centralna odrednica mnogih strategija planiranih promena. Mada postoji mnogo varijanti, suština većine modela obuhvata obuku pojedinaca da prepozna pokretačke i ograničavajuće snage i preduzme korake u cilju kretanja ka željenom pravcu. Svi autori u pokretačke snage ubrajaju tehnologiju.

Do promene dolazi tokom vremena i ne može se odigrati nezavisno od bilo kakvog oblika vremenskog merenja. Step, priroda i nivo temporalnog merenja su, međutim, diskutabilni. Neki autori<sup>3</sup> tvrde da se organizacijska promena može razumeti samo u kontekstu velikih blokova istorijskog vremena. Drugi<sup>4</sup> tvrde da je promena u mnogome neprocesulana i da se ne može posmatrati kroz različite faze istorijskog vremena.

U veku koji je otpočeo komparativne prednosti preduzeća sve više će se zasnivati na tehnologiji. Tehnološke promene povećavaju fleksibilnost organizacije i stvaraju uslove za nove mogućnosti poslovanja. Istorija života serija je stabilnih stanja, isprekidanih retkim intervalima glavnih događaja koji se odvijaju izuzetno brzo i pomažu kod uspostavljanja idućeg stabilnog razdoblja.<sup>5</sup> Preovlađujuće je mišljenje da na kraju 20. i početku 21. veka živimo upravo u takvom razdoblju. To je interval u kome našu «materijalnu kulturu» preobražavaju dela nove tehnološke paradigme organizovane oko informacionih tehnologija.<sup>6</sup>

Tehnološki sistem u koji smo u sadašnjosti potpuno uronjeni pojavio se sedamdesetih godina prošlog veka i zasniva se na bitnim otkrićima u informatičkoj tehnologiji. Zajedničko im je da su se uglavnom oslanjale na prethodna i razvijala produblivanjem ključnih tehnologija, a zbog svojih niskih troškova i povećanja kvaliteta, bila su kvalitativan korak napred u masovnom širenju tehnologije u komercijalne svrhe i za ličnu primenu. «Tehnološko-ekonomska paradigma skup je međusobno povezanih tehničkih, organizacionih i menadžerskih inovacija čije prednosti nisu samo u novim proizvodima i sistemima nego, najviše, u strukturi

---

<sup>1</sup> A. M. Pettigrew and R. Whill. "Managing Change For Conceptive Success" Oxford Blackwell, 1991.

<sup>2</sup> G. Johnson and K. Scholes "Exploring Corporate Strategy, Englewood Cliffs, H.J. Prentice-Hall, 1988.

<sup>3</sup> A. M. Pettigrew "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", Organizational Science 3, London '90.

<sup>4</sup> J. Wilk "Some Common Myths About Change", Glasgow University, 1990.

<sup>5</sup> S. J. Gould "The Pando's Thumb: Moze Reflections on Natural History", N. York, W.W. Norton, 1980.

<sup>6</sup> C. Fisher: America Calling: A Social History of the telephone to 1940, Berely CA: University of California Press, 1992.

relativnog troška svih mogućih inputa u proizvodnji. U svakoj novoj paradigmi određeni input ili niz inputa mogu se opisati kao «ključni činilac» te paradigme koji karakteriše opadanje relativnog troška i univerzalna dostupnost. Savremena promena paradigme može izgledati kao prolazak sa tehnologije utemeljene prvenstveno na jeftinim inputima informacija dobijenih napretkom u mikroelektronici i tehnologiji telekomunikacija «.<sup>7</sup>

Paradigma informatičke tehnologije ne kreće se prema zatvaranju u sistem, već prema otvorenosti – poput mreža sa više završetaka. Predstoji nam ekspanzija ekonomije koja se zasniva na znanju u okviru koje će proizvodnja sve više biti u obliku nematerijalnih vrednosti kao što su informacione usluge, propaganda i zabava. Doći će do produblivanja tehnološkog jaza, ali ne i u modelu ekonomske nauke. Ekonomska teorija se pokazala jasnom, mnogostranom i dovoljno prilagodljivom da pruži program za digitalnu budućnost kao i za mehaničku prošlost.

Nova ekonomija nastala je u poslednjih dvadeset godina prošlog veka. Ona je informacijska i globalna zato što produktivnost i konkurentnost faktora ove ekonomije u osnovi zavise o njihovoj sposobnosti da stvaraju, obrađuju i primenjuju informaciju zasnovanu na znanju. Globalna je zato što je srž aktivnosti proizvodnje, potrošnje i cirkulacije, kao i njihove komponente (kapital, radna snaga, sirovine, menadžment, informacije, tehnologije, tržišta), organizovana na globalnom nivou, bilo direktno ili kroz mrežu veza između ekonomskih faktora. Ona je i informacijska i globalna zato što se, u novim istorijskim uslovima, produktivnost stvara i konkurencija koristi u globalnoj mreži interakcije. Ona je istorijski spoj između ekonomije zasnovane na znanju i informaciji, njenog globalnog dosega i revolucije informacijske tehnologije koja rađa novi, poseban ekonomski sistem.

Informacija i znanje uvek su bile kritične komponente privrednog rasta, a evolucija tehnologije u velikoj je meri odredila proizvodni kapacitet društva i životni standard, ako i društvene oblike ekonomske organizacije. Međutim, svedoci smo tačke istorijskog diskontinuiteta. Nastanak nove tehnološke paradigme organizovane oko novih, moćnijih i fleksibilnijih informacijskih tehnologija omogućuje da sama informacija postane proizvod proizvodnog procesa. Umrežena, duboko međuzavisna ekonomija postaje sve sposobnija da primenjuje svoj napredak u tehnologiji, znanju i menadžmentu na samu tehnologiju, znanje i menadžment. Takav virtuozi krug trebao bi da dovede do veće produktivnosti i efikasnosti, uzimajući u obzir prave uslove jednako dramatičnih organizacionih i institucionalnih promena.<sup>8</sup>

Tako je, na primer, Japan postao jedan od glavnih igrača na svetskoj sceni u oblasti industrije informacijske tehnologije pod strateškim vođstvom države. S druge strane, sovjetski entuzijazam propao je uveliko zahvaljujući njegovoj nesposobnosti da prihvati i iskoristi načela informacionalizma zasnovana na novim informacijskim

---

<sup>7</sup> C. Freeman: "Out of Control: The rise of Neo-Biological Civilization", Menlo-park CA, : Addison Wesley 1995.

<sup>8</sup> P. Monk « Tehnological Change In The Information Economy»  
Fondon: Pinter; 1989; C. Freeman The Economics Of Industrial Innovation» London: Printer 1982.

tehnologijama. Ali ovo se ne bi moglo reći za drugog socijalističkog držina Kinu čiji je etatizam bio uspešan jer se opredelio na kapitalizam kojim upravlja država i interakciju u globalne ekonomske mreže.

Ako postoji nova, informacijska ekonomija, morali bismo da utvrdimo nove izvore produktivnosti koji tu ekonomiju čine posebnom.

Međutim, produktivnost ne može inovirati organizacije. Ono što je motivije profitabilnost pri čemu su produktivnost i tehnologija važna ali te i jedina sredstva.

Profitabilnost i konkurentnost stvarne su odrednice tehnološke inovacije i porasta produktivnosti.

Postoji dodatni, kritični element u ekonomiji, star i nov: država. Nakon uključivanja zemalja u globalnu ekonomiju, specifični politički interesi države svake nacije postaju direktno povezani sa sudbinom privredne konkurencije za organizacije koje su ili nacionalne ili se nalaze na teritoriji te zemlje.<sup>9</sup>

Novi oblik intervencije u otvorenoj strategiji povezuje konkurentnost, produktivnost i tehnologiju.

Globalna ekonomija u stvari je visoko politizovana ekonomija. Prema tome, nova ekonomija zasnovana na socio-ekonomskom restrukturiranju i tehnološkoj revoluciji biće oblikovana u skladu sa političkim procesima koji se odigravaju u određenoj državi i koje ta država vodi.

Tržišna privreda ne deluje izvan institucionalnog konteksta.

Tržište nije zamena za državu ono je dopuna. Bez tržišta država ne može funkcionisati.

U Srbiji su na delu velike promene. Određuju ih kontekst u okviru koga se dešavaju, pre svega, proces globalizacije i težnja da se kao država taj proces, kao aktivni akter, uključi kroz pristupanje Evropskoj uniji.

Kontekst se, dakle, ponajpre, ogleda kroz proces globalizacije koji je zahvatio gotovo celu planetu. Jedna od osnovnih karakteristika tog procesa koji je ujedno i njegova važna odrednica je primena novih tehnologija, pre svega, informacionih tehnologija.

S druge strane, pristupanje EU uslovljeno je ispunjenjem standarda. Standarde možemo shvatiti kao načine ponašanja u svim oblastima privrednog i društvenog života. Oni sadrže okvire unutar kojih je dozvoljeno kretanje kako bi se postigao željeni nivo konkurentnosti, zaštite životne sredine, političkog, kulturnog i ostalih oblika života jedne zemlje. Standarde, zato, možemo shvatiti kao tehnologiju ponašanja koja se oslikava na sve oblasti delovanja privrenih, društvenih, državnih i ostalih subjekta, jedne zemlje. Propisani uslovi koje jedan privreni subjekat, na primer, mora da zadovolji da bi se bavio određenom proizvodnjom čiji će rezultati biti finalni proizvod, određuju nam način, odnosno, primenu određene tehnologije. Dakle, nema izbora: standardi određuju uslove, eksplicitno nameću načine koji se ogledaju u krajnjoj instanci primenom određenih metodologija i to po pravilu novih, uglavnom

---

<sup>9</sup> M. Carmoy, et al. « The New Global Economy in the Information Age» university Park PA: Pennsylvania State University Press, 1993.

informatičkih tehnologija. Ukoliko možemo da ispunimo standarde koji su uslov našeg željenog cilja ulazak u EU, moramo ovladati tehnologijama i aplikovati ih u svim oblastima privrednog i društvenog života uopšte. Logično se nameće potreba uspostavljanja takvog obrazovnog sistema koji će omogućiti obrazovanje novih mladih generacija ali i razvijanje sistema obrazovanja tokom čitavog života za ostale generacije. Na ovaj način se osposobljavaju subjekti promena da u procesu tranzicije prihvate novi način života i rada koji nameću standardi, odnosno, primena novih tehnologija koje iz njih proističu. Postaje očigledno, na osnovu praktičnog, da država ima presudnu ulogu u uspostavljanju adekvatnog sistema obrazovanja donošenjem zakonskih propisa iz ove oblasti ali i iz ostalih oblasti društvenog delovanja, a pre svega delovanja u oblasti privrede koja je ujedno cilj ali i polazište u sprovođenju promena. Državu, dakle, možemo smatrati ključnim činiocem sprovođenja promena, a samim tim i primenom novih tehnologija kao osnovom privrednog i društvenog prosperiteta.

Pored toga, standardi odnosno tehnologija, implicitno utiču na pitanja regionalnog razvoja, broja i rasporeda stanovništva, privredne strukture, vlasništva, privrednih činilaca i slično.

Pitanje tranzicije je presudno, ali ne sme biti samo sebi cilj. Modaliteti njenog sprovođenja moraju biti primereni trenutku u kome se zemlja nalazi. U stvari, tranziciju je potrebno sprovesti na način koji će uvažiti interese šireg sloja stanovništva a ne ugroziti osnovni cilj. Postavljaju se, pre svega, pitanja broja stanovnika odnosno, nataliteta i ravnomernog privrednog razvoja, tj. ravnomernog rasporeda stanovništva na teritoriji države. Sadašnje stanje najbolje oslikavaju sledeći podaci.

Ulaže se u severni deo naše zemlje, odnosno Beograd i pokrajinu Vojvodinu i na toj teritoriji uglavnom se razvija poslovanje na principu novih tehnologija. Ostali deo zemlje ostaje zanemaren i tehnološki nerazvijen.

Većina preduzeća gotovo da ne funkcionišu, a proces stvaranja malih i srednjih preduzeća dosta je usporen. Smatramo da je za razvoj zemlje potreban veći broj malih i srednjih preduzeća ali i velikih preduzeća bez kojih na kraju ipak nema potpunog razvoja. U prilog tome ide i poznata rasprava različitih autora. U vezi sa ovom problematikom jedni ističu trend kriza velikih korporacija i oporavak malih i srednjih preduzeća kao faktora inovacije i izvora otvaranja radnih mesta.<sup>10</sup> Za druge to nije slučaj.<sup>11</sup> Harzison tvrdi na bazi podataka iz SAD, Zapadne Evrope i Japana, da mala i srednja preduzeća ostaju u celosti pod finansijskom, trgovinskom i tehnološkom kontrolom velikih korporacija. Takođe tvrdi da su mala preduzeća tehnološki manje napredna, pa i manje sposobna za tehnološke inovacije u proizvodu i procesu od većih preduzeća. Sve ovo potkrepljuje na primeru prototipa fleksibilne specijalizacije preduzeća u industrijskom području Emilia Romaqua tokom ranih devedesetih godina

---

<sup>10</sup> L. Weiss « Creating Capitalism: The State and Small Business since 1945» Oxford, 1988; S. Clegg Modern Organization: Organisations Studies in the Postmodern World» London 1990.

<sup>11</sup> B. Harzison « Lean and Mean : The Changing Landscape of Corporate Power In the Age Of Flexibility», N. York 1994.

prošlog veka. Preduzeća su ili potpala pod kontrolu velikih korporacija ili su sama postala velike korporacije kao Benetton, ili su bile nesposobne da održe korak sa konkurencijom, ako su ostale mala, kao što se dogodilo u okrugu Prento. Može se zaključiti da mala i srednja preduzeća u informacionoj ekonomiji pojavljuju kao oblici organizacije dobro prilagođene fleksibilnoj proizvodnji, a takođe da velike korporacije objedinjuju njihov rad i ostaju u središtu strukture privredne moći u njihovoj ekonomiji.

U ovom slučaju uloga države čini se presudnom. Ona bi morala da aktivno podstiče edukaciju poljoprivrednih i prehrambenih proizvođača sa ciljem da shvate neophodnost primene tehnologija koje standardi nameću. Osim toga, značajno je i pitanje razvoja malih i srednjih preduzeća upravo u ovoj oblasti. Ukoliko se proklamuje ravnomerni regionalni razvoj ne sme se ići na prećutnu pauperizaciju seoskog stanovništva i od domaćina stvoriti proleterijat. Za državu moraju biti, makar, podjednako vrednovana pitanja podsticanja izgradnje infrastrukture koja će omogućiti efikasno poslovanje poljoprivrednika kao, na primer, izgradnja infrastrukture za razvoj turizma koji kao grana, takođe, treba da da značajne rezultate u razvoju ukupne privrede. Turizam, takođe, treba posmatrati, između ostalog, kao instrument za ravnomerni regionalni razvoj. Ova pitanja su od naročitog značaja, jer veliki sistemi, iako ih smatramo neophodnim, stvarno ne mogu, eksplicitno značajno doprineti smanjenju nezaposlenosti.

To efikasno može veći broj manjih i srednjih preduzeća u značajnoj meri oslonjenih na velike sisteme sa kojima će i za koje preko podugovora obavljati određene poslove.

S druge strane, kao što smo to već istakli, veliki sistemi će biti sposobni da generišu i aplikuju nove tehnologije i te zahteve prenesu na poslovanje malih i srednjih preduzeća.

To se, pre svega, ogleda kroz zahteve za primenu standarda kroz upotrebu tehnologija koje to omogućavaju.

Nove tehnologije koje se primenjuju sadrže takve postupke koji omogućavaju efikasnu zaštitu životne sredine. To, između ostalog, omogućuje izbor proizvodnje zdrave hrane. Izbor je još uvek moguć, npr., po pitanju proizvodnje količine ili genetski modifikovane hrane, ili i jednog i drugog. To su pitanja na koja je država jedina merodavna da pruži adekvatan odgovor, imajući opšti kontekst u vidu, odnosno, globalizaciju, koja nije pitanje izbora.

## **Summary**

# **CHANGE STRATEGY AND NEW TECHNOLOGIES**

## **Scientific paper**

**I. Mihailovic, Milena Marjanovic**

College of Applied Business Studies, Leskovac, Serbia

Globalisation and new technologies are changing the world. New sets of events that brings sets of changes are coming.

Global economy is actually highly politicised economy. New economy based on social-economical restructuring and technological revolution will be shaped in accordance with political processes which are played in certain state and what that state is leading. New shape of state intervention in open strategy links competitiveness, productivity and technology.

Serbia tends to join to the EU to ensure safer encirclement in globalisation process which caught a whole world would be secured. On the other side, enter to the EU is conditioned with satisfying of standards by which ways of work in the all areas of country life are regulated.

State has crystal regulating all social aeries of the economy by supporting those economies that can gain branches which can realise competitive advantage at the market of EU and the other markets. With obeying of standards better competition of products at all markets is enabled. However, in order to standards would be felt it is necessary to transition be made to introduction of new technologies, which are near competitiveness and productiveness main determinants of networked economy and have strong influence on profitability.