

## SADRŽAJ

<b>-Uvodna razmatranja</b> .....	str.9
<b>I-Organizacijske postavke i informacijski sistemi u strukturi poslovnih sistema- preduzeća</b> .....	str.18
<b>I.1-Organizacija preduzeća i poslovni informacijski sistemi</b> .....	str.21
<b>I.1.1-Organizaciona struktura i odlučivanje</b> .....	str.25
<b>I.1.2-Rast organizacije i specijalizacija funkcija</b> .....	str.29
<b>I.2-Organizaciona struktura i promjene organizacije</b> .....	str.29
<b>I.3-Korištenje informacijskog sistema u transformaciji Organizacije i     njihova uloga u tom procesu</b> .....	str.33
<b>I.4-Životni ciklus organizacije u funkciji promjena u Organizaciji     preduzeća</b> .....	str.37
<b>II-Uticaj faktora promjena na promjene u organizaciji na promjene u informacionom sistemu preduzeća "Bratstvo" Novi Trnik</b> .....	str.38
<b>II.1-Uticaj administrativnih faktora i zakonske regulative na promjene     organizacije preduzeća "Bratstvo"</b> .....	str.42
<b>II.2-Uticaj faktora konkurencije na promjene organizacije i promjene     informacionog sistema</b> .....	str.43
<b>II.3-Uticaj prirodnih pojava na promjene organizacije</b> .....	str.48
<b>II.4-Uticaj faktora ekonomski uslovi na promjene organizacije i     promjene informacijskih sistema</b> .....	str.48

<b>III-Teorijske postavke organizacije kod evoluciskog pristupa i interakcijskih odnosa elemenata sistema.....</b>	<b>str.50</b>
<b>III.1-Organizacione postavke projektovane organizacije u preduzeću “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.52</b>
<b>III.2-Strategijska analiza.....</b>	<b>str.54</b>
<b>III.3-Eksterna analiza.....</b>	<b>str.57</b>
<b>III.4-Analiza prirode okruženja poslovnog sistema Preduzeća “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.61</b>
<b>III.5-Analiza industrije.....</b>	<b>str.63</b>
<b>III.6-Određenje industrije.....</b>	<b>str.65</b>
<b>III.7-Interna analiza preduzeća “Bratstvo” .....</b>	<b>str.67</b>
<b>IV-Postavljanje organizacije složenog poslovnog sistema “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.71</b>
<b>IV.1.1-Modeli organizacije složenog preduzeća “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.80</b>
<b>IV.1.2-Informacioni sistemi složenog preduzeća “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.80</b>
<b>IV.1.3-Organizacija preduzeća“Bratstvo” 92-96.....</b>	<b>str.81</b>
<b>IV.1.4-Informaconi sistem u preduzeću od 92-96.....</b>	<b>str.81</b>
<b>IV.1.5-Organizacija složenog poslovnog sistema u periodu od 96-2001 god.....</b>	<b>str.82</b>
<b>IV.1.6-Informacioni sistem u preduzeću “Bratstvo” Novi Travnik.....</b>	<b>str.82</b>

<b>IV.2-Organizacija preduzeća u sadašnjim uslovima</b>	
Poslovanja.....	str.83
<b>V- Teorija digitalnog nervnog sistema.....</b>	str.89
<b>V.1-Interakcijske postavke organizacionog i Informativnog sistema u preduzeću.....</b>	str.90
<b>V.2-Organizovanost i organizacijski pristup poslovnom Informativskom sistemu preduzeća "Bratstvo".....</b>	str.94
<b>V.3-Podrška razvoju preduzeća i razvoja poslovnog Informativnog sistema.....</b>	str.96
<b>V.4-Razvoj i evolucija organizacije i poslovnog informativnog Sistema u preduzeću "Bratstvo" Novi Travnik.....</b>	str.97
<b>V.5.Aktuelna organizacija preduzeća"Bratstvo" .....</b>	str.99
<b>V.6-Informativni sistem kao podrška sadašnjoj(aktuelnoj) Organizaciji složenog preduzeća "Bratstvo" .....</b>	str.102
<b>VI-Analiza potrebnih organizacionih promjena u budućnosti U preduzeću "Bratstvo" Novi Travnik.....</b>	str.104
<b>VI.1-Analiza sa aspekta tržišnih uslova.....</b>	str.106
<b>VI.2-Analiza sa aspekta korištenja resur. i kapaciteta.....</b>	str.109
<b>VI.3-Analiza stanja drugih preduzeća u cilju postavljanja Organizacije sa aspekta maksimiziranja rezultata.....</b>	str.110

<b>VII- Uticaj organizacionih promjena na promjene u</b>	
Informacinom sistemu preduzeća.....	str.111
<b>VII.1-Interakcija promjene organizacije na promjene Informacionog</b>	
sistema.....	str.112
<b>VIII-Interakcija promjena informacionog sistema na promjene</b>	
organizacije.....	str.114
<b>VIII.1-Uloga informacionih tehnologija u razvoju organizacije.....</b>	str.117
<b>IX-Uvođenje promjena u poslovnom sistemu-preduzeću.....</b>	str.119
<b>X-Zaključak.....</b>	str.120
<b>XI-LITERATURA.....</b>	str.124
<b>XII- WEB IZVORI.....</b>	str.128

## **Popis šema i tabela**

-ulazno-izlazni model regulacije(šema) .....	str.11
-organizacija kao model(šema).....	str.18
-poslovni informacioni sistem(šema).....	str.23
-tehnička mikroorganizacija(šema).....	str.26
-mreža komuniciranja-krug(šema).....	str.27
-mreža komuniciranja-lanac(šema) .....	str.27
-mreža komuniciranja-zvijezda(šema).....	str.28
-model organizacionih promjena(šema).....	str.30
-organizacioni okvir(šema).....	str.31
-integracija lanca vrijednosti.....	str.34
-dimenzija poslovnih informacionih sistema(šema).....	str .35
-faktori uticaja na promjene organizacije(šema).....	str.40
-blokovi konkurentne prednosti(šema).....	str. 44
-proces stvaranja konkurentne prednosti(šema).....	str.46
-organizaciona dimenzija(šema).....	str .53
-koraci eksterne analize(šema).....	str. 55

-interna i eksterna analiza(šema).....	str .56
-karakteristike okruženja(šema).....	str .57
-šema organizacije-model(šema).....	str .62
-organizacijski vrijednosni lanac(šema).....	str .64
-analiza industrije.porterov model(šema).....	str .66
-model organizacije menadžment piramida(šema).....	str.68
-organizacijski vrijednosni lanac(šema).....	str.70
-okruženje informacionog sistema(šema).....	str .98
-makro organizacija"Bratstva" (šema).....	str.102
-tabele rezultata poslovnih aktivnosti(tabele).....	str.107
-analiza korištenja resursa(šema).....	str.110
-interaktivne aktivnosti promjena u organizaciji(šema).....	str.113
-interaktivne aktivnosti promjena u informacionom sistemu(šema).....	str.115

## **Ključne riječi**

- Poslovni sistem(PS)
- Organizacioni sistem(OS)
- Informacioni sistem(IS)
- Tehnički informacioni sistem(TIS)
- Poslovni informacioni sistem(PIS)
- Upravljački informacioni sistem(UIS)
- Integrirani informacioni sistem(IIS)
- Baza podataka(BP)
- organizaciona struktura(OS)
- vještačka inteligencija(VI)
- ekspertni sistemi(ES)
- komunikacijski kanali
- struktura organizacije
- elektronsko poslovanje
- poslovna inteligencija

## Uvodna razmatranja

*“Najbjednija i najtragičnija od svih čovjekovih slabosti nesumnjivo je njegova potpuna nesposobnost predviđanja koja je u opštoj protivnosti sa tolikim njegovim darovima, vještinama i znanjima”*

Andrić



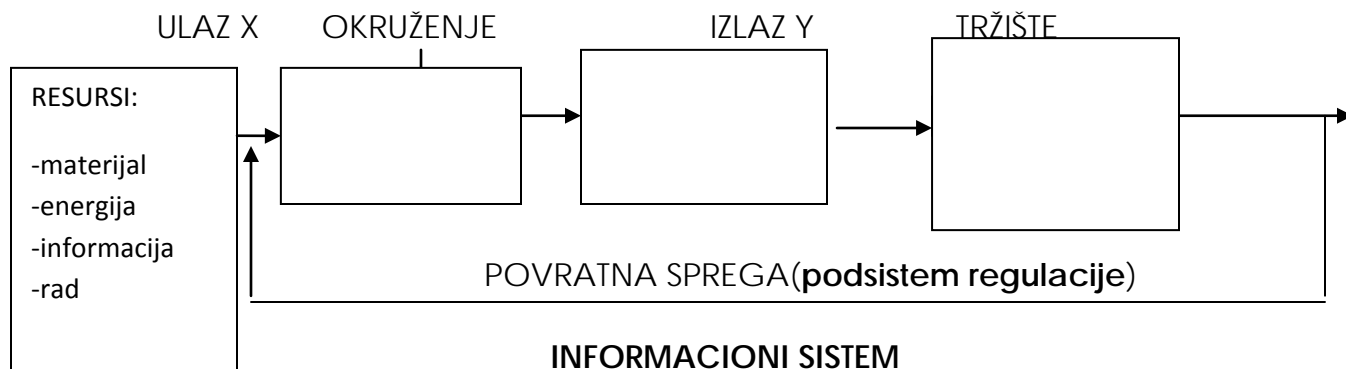
Preduzeće "BRATSTVO" Novi Travnik osnovano je 1949 godine. Namjena preduzeća je bila, vojna proizvodnja. Osnovna djelatnost preduzeća je bila proizvodnja artiljerijskih sredstava. Za tu namjenu, instalirani su kapaciteti za metaloprerađu kao i prateće tehnologije iz oblasti metalurgije i hemije. Iz oblasti metalurgije, razvijene su tehnologije livenja, i instalirani livački kapaciteti kao i tehnologije kovanja, kapaciteti za slobodno kovanje i kovanje u alatima u vrućem-zagrijanom stanju. Uporedo su instalirani i kapaciteti za termičku obradu.

Od 1949 godine preduzeće se intenzivno razvijalo, a što je uslovljavalo stvaranje novih organizacionih cjelina (faktor-razvoja), a sve to je bitno uticalo na oblikovanje i promjene organizacije preduzeća, kao poslovnog sistema. Način organizovanja preduzeća u jednom dijelu je uslovljen postavljenom zakonskom regulativom, kako na državnom nivou (mikro-nivo), tako i međudržavnim zakonima opšteg tj, šireg značaja (makro-nivo).

Ovaj rad treba da dokaže na jednom praktičnom primjeru-preduzeću, kako u praksi, u sadašnjem trenutku razvoja jednog poslovnog sistema-preduzeća, promjene organizacije utiču na promjene projektovanog i postavljenog informacionog sistema. Isto tako želimo da pokažemo kako promjene informacionog sistema utiču na organizaciju jednog poslovnog sistema. To jest da pokažemo interakciju promjena u organizaciji preduzeća na promjene drugog tj informacionog sistema preduzeća, vodeći računa da su i organizacioni i informacioni sistem modeli realnog sistema, a koji imaju ulogu da u sistemu-preduzeće, ulazne faktore (komponente) obradom u sistemu, provedu u izlazne faktore (komponente), na zato najekonomičniji i na najefikasniji način.

Organizacija kao naučna disciplina se javlja početkom razvoja industrijskog društva i to u prvim radovima Taylora i Fayola. Kao naučna disciplina proživljava veliki broj transformacija. Iz gore navedenog je jasno da je organizacija karakteristika realni sistema. Pod samim pojmom "organizacija" podrazumjevamo "stanje sistema" odnosno jedna od karakteristika kvaliteta sistema. "Bratstvo" kao realan sistem ima svoju organizaciju i organizacionu strukturu koja je promjenljiva kao i organizacija u svim realnim poslovnim sistemima.

Uprošćen model organizaconog sistema jednog preduzeća možemo prikazati kao na slijedećoj slici:



### Ulazno-izlazni model regulacije kao sistem povratne sprege u preduzeću

Organizacioni sistemi su karakterom svoje strukture i funkcionisanja, veoma složeni sistemi, prema ponašanju nedeterminisani, a prema karakteru povezanosti sa okruženjem, oni su otvoreni sistemi. Regulacija organizaconog sistema predstavlja upravljanje funkcionisanja sistema, na osnovu upoređivanja informacija o planiranom funkcionisanju sistema i informacija i o njegovom stvarnom funkcionisanju. Informacioni sistem na osnovu uočenih devijacija djeluje na sistem putem upravljačkih mehanizama i stanje sistema postavlja u približno planirano stanje. Karakteristika svakog od ovih sistema je, da postoji interakcija između podistema-funkcija sistema. Ova interakcija je u funkciji postizanja zajedničkog cilja sistema kao cjeline. Svrha i ciljevi sistema određuju njegovu koncepciju. Ako znamo da svaki sistem teži haosu i da je to najveće stanje vjerovatnoće onda nam je jasno koliko je važna funkcija dobre organizacije sistema- preduzeća kao i značaj funkcije dobrog funkcinisanja informacionog sistema kao faktora kontrole i regulacije. Ako smo u mogućnosti da odredimo manji broj relevantnih pokazatelja uspješnosti poslovnog sistema to možemo kvalitetnije i brže donositi upravljačke odluke (putem povratne sprege) koja će biti u funkciji regulacije sistema. Ključnu funkciju u upravljačkom dijelu poslovnog sistema ima informacioni sistem poslovnog sistema.

## Postavljanje hipoteze

Sukladno prethodno iznesenim postavkama o predmetnom istraživanju, **osnovna hipoteza** bi glasila: Analizirati sa raznih aspekata uticaj promjena u organizaciji, konkretnog poslovnog sistema na njegov informacioni sistem, kao i uticaj promjena u informacionom sistemu, konkretnog poslovnog sistema, na njegovu organizaciju a sve u cilju ostvarivanja misije i strateških ciljeva poslovnog sistema.

Ovako definisana hipoteza zahtjeva postavljanje više **pomoćnih hipoteza**:

1-pokazati uticaj drugih faktora na promjene organizacije kao i promjene informacionog sistema (zakonska i administrativna regulativa, pripajanje, razdvajanje, programske promjene, tržišni zahtjevi i dr).

2-pokazati uticaj promjena organizacije i promjena u informacionom sistemu na faktor efikasnosti poslovnog sistema.

3-pokazati uticaj promjena organizacije i informacionog sistema na faktor konkurentnosti (vlastite snage i vlastite slabosti).

4-pokazati uticaj promjena u organizaciji i promjena u informacionom sistemu na ostvarivanju misije i strateških ciljeva poslovnog sistema.

Promjene se ne vrše radi promjena. One se sprovode u interesu stalnog napretka, i poboljšanja poslovanja. Promjena treba da bude konstruktivna upravo iz ugla stvaranje uslova da se napredak ostvaruje i nastavlja. Analiza promjena treba da pokaže slijedeće:

-neophodnost za promjenama u organizaciji preduzeća

-neophodnost promjena u informacionom sistemu

-međusobni uticaj promjena jednog faktora na drugi

Ovo sve treba da se analizira u jednom realnom poslovnom sistemu u Bosni i Hercegovini, sa svim uticajima vrlo složenog, dinamičnog, globalnog okruženja kao i svim faktorima vlastitih zahtjeva za promjenama poslovnog sistema "Bratstvo" Novi Travnik.

## Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je poslovni sistem "Bratstvo" iz Novog Travnika, kao jedan realan poslovni sistem u Bosni i Hercegovini sa svim karakteristikama koje ima većina poslovnih sistema metaloprerađivačke industrije. Za analizu i istraživanje smo uzeli samo dva faktora koji čine jedan poslovni sistem a to su:

-faktor organizacije i organizacione strukture preduzeća, i

-faktor informacionog sistema kao podsistema u preduzeću

U suštini analiza i jednog i drugog faktora, treba da pokaže koliko promjene jednog i drugog faktora utiču na postizanje kvalitetnijih poslovnih rezultata u jednom poslovnom subjektu kao što je to preduzeće "Bratstvo" Novi Travnik.

Kod svih ovih analiza u obzir treba uzeti i sve druge bitne faktore. Ti faktori su slijedeći:

-na mikro planu: mikro zakonske regulative, struktura tehnoloških procesa, struktura tehnologija, obrazovanje i kadrovska struktura, komunikacije, mikro okruženje i njegov nivo i kvalitet podrške (druge firme, bankarski i sistem osiguranja, infrastruktura, raspoloživost energenata, vlastita strategija, vlasnička struktura, i dr), stagnacija, loši poslovni rezultati i dr.

-na makro planu: povezanost države u evropske svjetske integracije, međunarodne komunikacije, trendovi svjetske globalne strategije, potpisani međunarodni ugovori i sporazumi, konkurencija politički zahtjevi i sl.

Sigurno je jedno, da je "BRATSTVO" kao realan poslovni sistem, u realnom okruženju, izložen uticaju unutrašnjih faktora ka promjenama kao i opštim faktorima spoljnog okruženja koji vrše spoljni pritisak. Svaki sistem, usljed djelovanja takvih i drugih faktora teži haosu tj. entropiji pa će i "BRATSTVO" kao realan sistem, izbjegavati gore navedeno, tako što će kvalitetom informacionog sistema, i organizacionim ustrojstvom upravljati

preduzečem kao poslovnim sistemom, težeći ostvarenju postavljenih ciljeva i izbjegavajući haotično stanje.

Želja nam je da u praktičnom smislu, uradimo analizu uticaja dva vrlo bitna faktora poslovnog sistema, te analizu promjena jednog faktora-informacioni sistem, na promjene drugog faktora-organizacija poslovnog sistema. Kvalitetom rješenja u dijelu ova dva faktora poslovnog sistema sistem-preduzeće postaje kvalitetno upravljiv sistem a što je u suštini ciljni zadatak.

Na sve to utiču razni faktori. Posebno što se Bosna i Hercegovina nalazi u rijetko specifičnoj situaciji, sa prioritetima koji su uslovljeni uključivanjem Bosne i Hercegovine u Euro-Atlantske integracije, i zahtjevima koji su postavljeni kao okvirni i koji uređuju, sve bitne oblasti Bosne i Hercegovine kao države (obrazovanje, sudstvo, penzione i zdravstvene fondove, finansijske institucije, poresku politiku, radno zakonodavstvo, oblasti zaštite okoline, primjena univerzalnih standarda u raznim oblastima, itd).

Pored gore navedenih univerzalnih dijelova i oblasti u odnosima sa okruženjem, Bosna i Hercegovina ima specifičnost u tranzicijskim problemima imovine, te uređivanja ove oblasti. Iz svih tih razloga vrlo je važno pokušati u jednom poslovnom sistemu, po svojoj strukturi i djelatnostima značajnog i za tržište EX-Jugoslavije analizirati i tražiti rješenja koja su najpovoljnija, i to u vrlo specifičnim vremenima, koja traže stalne promjene uzrokovane:

-promjenama u strukturi vlasništva pojedinih cjelina (tranzicija vlasništva)

-organizacionim promjenama iz razloga vlastitih zahtjeva i potreba (promjena u strukturi biznisa preduzeća, promjenama u nadležnostima po vlasničkoj i upravljačkoj strukturi i dr.)

-organizacionim promjenama uslovljenim promjenama zakonske regulative i tranzicijskim faktorima

-sistemskim organizacionim promjenama uslovljenim mikro i makro okruženjem

Ovo sve želimo analizirati u uslovima jednog poslovnog sistema u praksi i posebno sa aspekta uticaja zahtjeva proisteklih organizacijom i organizacionim potrebama sa jedne strane i zahtjevima postavljenim kao uslovima kod projektovanja i implementacije informacionog sistema i njegovim promjenama, te uticajima promjena u jednom segmentu-organizacija, na promjene u drugom segmentu poslovnog sistema-informacioni sistem, i faktorima koji utiču na navedene promjene.

Analiza uticaja jednih faktora na druge je stalna, jer se radi o živom, sklonom stalnim promjenama-poslovnom sistemu, te faktorima poslovne organizacije koji su takođe vrlo promjenljivi.

Ovaj problem nije dovoljno obrađen, niti je u literaturi dovoljno i na adekvatan način tretiran.

Organizacioni problemi u današnje vrijeme, su naročito bitni, jer je vrlo važno da se organizacija svakog subjekta postavi tako, da u datim okolnostima(okruženju) i datomu vremenu, daje najbolje rezultate. Ovo posebno iz razloga što u uslovima svjetske globalne privrede i nemilosrdne konkurencije, uspjevaju samo maksimalno dobro organizovani.

Informacioni sistem je stub organizacije poslovnog subjekta. Vrlo je važno da organizacija i informacioni sistem djeluju sukladno. Analizirat ćemo kako oba ova faktora utiču na međusobne promjene i kako i na koji način djeluju međusobno na otklanjanju vlastitih slabosti i kako međusobno traže unutrašnje snage-poboljšanja u cilju sticanja prednosti nad konkurencijom.

Ovo sve analizirat ćemo u jednom praktičnom slučaju tj. na jednom poslovnom subjektu koji je stvaran i koji može biti primjer, kako se ovo, posmatra, analizira i rješava u stvarnim okolnostima, vrlo složenim i vrlo osjetljivim, uzimajući u obzir, da se sve analizira u specifičnim uslovima, tranzicije vlasništva, svjetske globalne krize i globalnih tržišta tj. otvorenih tržišta i svjetske konkurencije (nema nacionalnih okvira i povlaštenih tržišta). Bolje je reći da je takvih segmenata tržišta vrlo malo. Naravno, da ovim radom, ne mislimo da do kraja možemo da rasvijetlimo sve činjenice u ovoj oblasti, a niti se mogu obuhvatiti svi aspekti problema koji su obuhvaćeni ovim analizama.

Namjera nam je da što više dilema obradimo, i obuhvatimo što više činjenica i faktora koji govore o ovom problemu, i da ih obradimo na način, tako da se otklone sve dileme i nedomice i da na analizama i činjenicama zasnujemo prijedloge i rješenja.

U radu ćemo pokušati, da na praktičan način, tražimo najbolja rješenja, kod postavljenog problema.

Zbog jasnoća ćemo obraditi problem organizacije i njene strukture kao i problem postavljanja i funkcionisanja jednog informacionog sistema u konkretnom poslovnom subjektu-preduzeću.

Naravno, radi obrade teme osnovni akcenat ćemo dati na problematiku međusobnog uticaja organizacije i organizacione strukture na informacioni sistem, kao i sve faktore i uticaje informacionog sistema na organizaciju i organizacionu strukturu jednog poslovnog subjekta-preduzeća.

Ova tema je praktična, i analizira stvarna stanja. Vrlo je aktuelna, jer se bavi problemima koji se tiču svih sličnih privrednih subjekata u okruženju. Posebno iz razloga svih kretanja iz okruženja i promjena koje utiču i na promjene raznih faktora koji utiču na uspješnost i efikasnost poslovnih subjekata.

Tema je aktuelna i iz razloga što se vrlo često dešava da je pristup ovim problemima, od strane menadžerske strukture, kao i vlasničke strukture na način "to nije problem", "to se podrazumjeva", "lako je to", i sl. Takav pristup vrlo često daje rezultat da biznis krene takvim pristupom stranputicom. To se može uporediti sa vozilom koje neadekvatnim upravljanjem skrene sa puta. To u osnovi i jeste, vrlo česta situacija (možda i najčešća), -situacija propalih biznisa.

Različiti putevi vode do cilja. Ova činjenica ukazuje, da samo stručna analiza i istraživanja traže put, koji vodi ka najboljim trenutnim rješenjima a koja vode ostvarivanju cilja.

## Metode istraživanja

Metode koje smo koristili u ovom radu su prije svega metode analize, kojima smo analizirali sa svih aspekata stanje preduzeća iz uglova sagledavanja poslovnog ambijenta, analizu okruženja, analizu tržišta i analizu konkurentnosti. Analizirali smo kako svi ti faktori utiču na promjene organizacije jednog poslovnog sistema te kako se odnose na promjene i zahtjeve za promjenama informacionog sistema preduzeća. Obzirom na cilj istraživanja napravili smo u jednom konkretnom slučaju analizu uticaja promjena u jednom segmentu organizacija preduzeća na drugi podsystem preduzeća informacioni sistem i obrnuti slučaj. Analizom smo konstatovali da u svakom trenutku postoji stalna interakcija između podsystema u poslovnom sistemu i da su te interakcije dinamične i sve su dinamičnije. Isto tako smo konstatovali stalnu interakciju poslovnog sistema sa okruženjem koje takođe vrši stalni utcaj na promjene sistema i te sile nastoje da sistem izvedu iz faze ravnoteže u stanje haosa.

SWOT metodom smo uradili eksternu i internu analizu vanjskih prilika i vanjskih prijetnji te analizu unutrašnjih snaga i unutrašnjih slabosti. Ova analiza daje dobar uvid da li je, u osnovi biznis firme "zdrav ili nije". Takođe daje jasan stav o mogućnostima firme sa aspekta resursa, kao i nedostataka, te njenih tržišnih prilika i vanjskih prijetnji, ova analiza je izuzetno bitna sa aspekta budućnosti preduzeća.

Metodom sinteze smo odredili strategiju kojom organizacijom preduzeće "Bratstvo" može iskoristiti potencijalne prilike a izbjeći vanjske prijetnje. Isto tako organizacionom postavkom preduzeće treba da iskoristi vlastite snage a eliminiše slabosti. Šanse, prijetnje, slabosti i snage su u stalnim i dinamičnim promjenama pa je zahtjev za promjenama organizacije i poslovnog informacionog sistema preduzeća intezivan. Od preduzeća se traži stalno praćenje i kontrola potreba za promjenama kako nebi doživjeli sindrom "haotično stanje".

Analiza će nas uputiti gdje su i potencijalna rješenja u potrebnoj strategiji preduzeća, kada su u pitanju promjene u organizaciji preduzeća, koja će poboljšanja sveukupnog poslovnog potencijala donositi promjene organizacije preduzeća i kako će se ista odražavati na promjene informacionog sistema kao osnovne poluge upravljačke funkcije



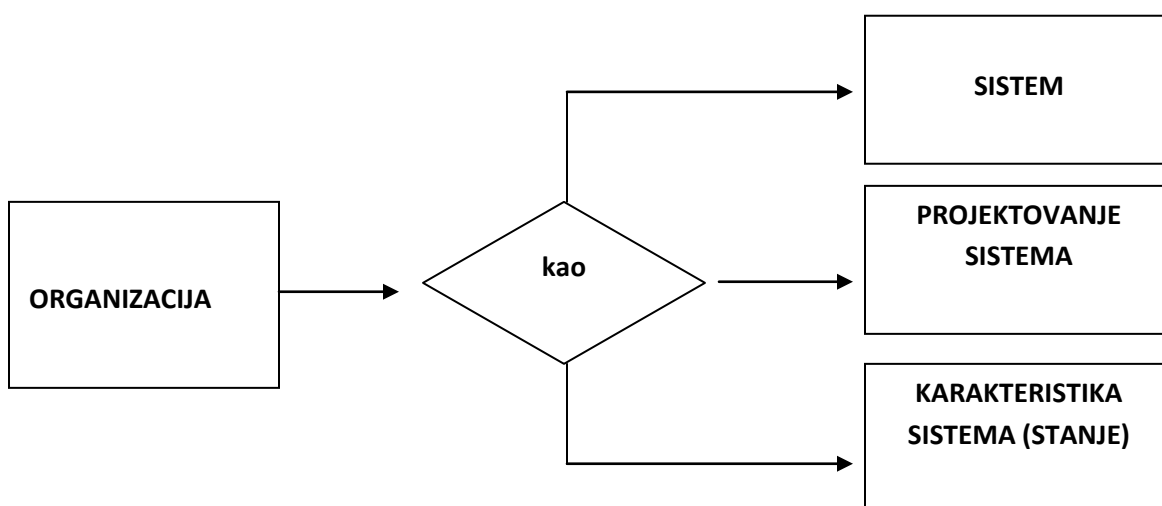
preduzeća, potreba za promjenama u informacionom sistemu te uticajima istih na promjene organizacije u poslovnom sistemu. Radom smo se koncentrisali na kvantitativne metode uzimajući u obzir da je preduzeće "Bratstvo" u situaciji da zbog dešavanja u okruženju nije imalo realne uslove privređivanja pa ni poslovni rezultati ne odražavaju relevantnost podataka za realna kvalitativna upoređivanja i analize.

## **I-ORGANIZACIJSKE POSTAVKE I INFORMACIONI SISTEM**

U slučaju jednog preduzeća kao što je "Bratstvo" Novi Travnik to bi značilo-efikasno poslovanje i ostvarivanje strateških ciljeva u poslovnom poduhvatu preduzeća. Promjene su neophodne da preduzeće nebi doživjelo entropiju po sistemu "kuhana žaba" kako je to slikovito rekao Howard Haas profesor liderstva i strategije na Univerzitetu u Chicagu.

"Većina američkih biznismena su kuhane žabe. U vodi su. Temperatura vode se mijenja. Oni to ne osjećaju i nastavljaju da plivaju u krug. Ne znaju da reaguju na promjene."<sup>1)</sup>

Autor je želio da skrene pažnju da menadžeri moraju na vrijeme da shvate potrebu za promjenom koje su u vremenu dinamičkih promjena okruženja neophodne i stalne.



---

1) Haas Howard, Univerzitet Chicago