

LIDERSTVO KAO DEO MENADŽMENTA PREDUZE A U DANAŠNJEM SVETU

LEADERSHIP AS A PART OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN TODAY'S WORLD

Dr Predrag Pravdi

Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, Univerzitet Kragujevac
e-mail: thepera81@gmail.com

Dr Rada Kucinar

Hidroelektrana Trebišnjica, Trebinje, Bosna i Hercegovina
e-mail: rkucinar@het.ba

Sažetak

Stalne promene naglašavaju rastu i značaj liderstva, menadžmenta, efektivnih radnih odnosa, timskog rada, stvaranja partnerstva (u okviru i izvan organizacije). Na promene su direktno uticali zahtevi za cenom proizvoda, kvalitetom, isporukom itd., koji su rezultat faktora neočekivanih promena konkurentnog tržišnog okruženja, globalizacije tržišta, raznovrsnih zahteva kupaca i kraja životnog veka proizvoda. Sve više kompanija se suočava sa klijentima, koji imaju sve veće želje i sa sve većim zahtevima isporuke. To pretpostavlja brzinu, fleksibilnost i odgovornost od strane proizvođača. Bez automatizacije i sofisticirane kontrole, potrebe korisnika ne mogu da budu ispunjene. Uspesne organizacije razvijaju liderstvo i menadžment. Uspesni lideri su fokusirani na viziju, promene, zadovoljstvo potrošača i ostalih poslovnih partnera, rezultate, poboljšanje interpersonalnih odnosa.

Abstract

The constant changes highlight the increasing importance of leadership, management,

effective working relationships, teamwork, partnership-building (both within and outside the organisation). The changes are directly driven by the requirements for a product's price, quality, delivery performance etc., which may result from the factors of unexpected changes of competitive market environment, globalization of market, a variety of customers' demands, and shortened product life cycle. More and more companies are faced with clients who have growing demands and the growing requirements of delivery. It requires speed, flexibility and responsibility of the producers. Without automation and sophisticated control, user needs can't be met. Successful organisations develop leadership and management. Successful leaders are focused on vision, changes, customer and other partners satisfaction, results, improving interpersonal relationships.

Ključne riječi: liderstvo, menadžment, kvalitet
Keywords: leadership, management, quality

1. Uvod

Menadžment je agens sprovođenja određenog kognitivnog okvira u organizaciji koja se karakteriše kognitivnom različitost. Shodno tome, autoritet menadžera je uvek i određen, posebno je tako u savremenim firmama koje se zasnivaju na znanju. Dakle, kada menadžer uspeva da razrešava konflikte podstičući izmenu u pripadnika firme, uloga je upravo njegov autoritet. Najzad, menadžer je „prinuden“ da donosi odluke i da odvaga koristi i štete različitih odluka, čak i u situaciji kada jedna odluka uključuje nesamerljive elemente. Menadžer je izložen prinudi da osigura kompetitivnu prednost za firmu u kontekstu tržišne realizacije strateških investicija. Strateška inteligencija je neophodna za menadžere, bez takve inteligencije verovatno je da menadžer ne može osiguravati odgovarajuću poziciju. Korporativna strateška racionalnost je, primera radi, kontraproduktivna ukoliko menadžment sistematično razara poverenje u korporativne vrednosti. Čini se da više nema dilema da je savremena globalna ekonomija postala mrežna ekonomija u kojoj tehnološki potencijali i znanje predstavljaju ključne faktore rasta i napretka [1]. Menadžeri i rukovodioci velikih i malih kompanija, ali i malih i srednjih preduzeća, moraju, pre svega da shvate značaj i brojne prednosti koje im omogućavaju korišćenje unarađene mreže i savremene tehnologije u kreiranju novih poslovnih rešenja [2].

Najvažnije je da iskoriste te mogućnosti za kreiranje novih proizvoda i usluga, koje će plasirati na tržište radi proširenja izbora svojim potencijalnim kupcima, sniženja troškova i, na taj način, ostvarenja uslova za brži i efikasniji rast svojih nacionalnih ekonomija. U tome, ključnu ulogu svakako ima top menadžment koji mora biti nosilac i podržavajući faktor prelaska preduzeća, industrija, država na savremeni način rada i poslovanja u svetu u kome više nema linearnih predvidivih promena, već poslovno okruženje postaje fundamentalno diskontinuelno u promenama i nivou konkurentskih zahteva za učesnike u privrednim kretanjima [1].

2. Zadaci savremenog lidera u preduzeću

Liderski aspekt preduzeća je uvek povezan sa personalnim angažmanom u odnosu na rešavanje problema kojim se posreduje komunikativno. Etenost uključuje zahvaljujući i činjenici da je lider u stanju da ubedi pripadnika firme u pogledu sposobnosti da može razrešavati relevantne probleme o procesima koordinacije. Druga je rešenost, akt odvažnosti u odnosu na ciljeve organizacije određuje poziciju lidera u okvirima organizacije.

Ključni zadaci savremenih lidera su [1,2,3]:

1. **Upravljanje višestrukim vremenskim okvirima.** Istovremeno, lideri stvaraju kratkoročne pobede i podsećaju zaposlene na hitnost potrebnih trenutnih promena s obzirom na dugotrajan proces promena.

2. **Stvaranje koalicija (alijansi).** Liderima je potrebna podrška zaposlenih, partnera, investitora i drugih značajnih poslovnih partnera za ostvarenje brojnih inicijativa. Pri stvaranju alijansi potrebno je imati u vidu sledeće:

- *Angažovanje pravih talenata.* Stvaranje koalicija zahteva određene veštine, iskustva i „hemiju“ (meusobno uvažavanje) članova tima. Najbolji partneri imaju veliku moć, značajno iskustvo, kredibilitet i veštine lidera.
- *Strategijski razvoj alijanse.* Za efektivno vođenje koalicije potrebni su raznovrsni pogledi i mišljenja. Posle stvaranja grupe, postavlja se pitanje njenog razvoja. To esto zahteva angažovanje ljudi izvan organizacije. Lideri moraju da znaju gde i kako mogu da dobiju podršku. Predlaže se preuzimanje odgovornosti za ostvarene rezultate – nagrada za uspeh i kritika u pogledu nespeha.
- *Timski rad.* Koalicija ostvaruje bolje rezultate ako se daje podrška timu. Resursi tima su energija, struktura i poverenje. Članovi tima rade zajedno, u pravcu ostvarivanja vizije i ciljeva.

3. **Stvaranje vizije.** Mnogi smatraju da je stvaranje vizije dugoročno planiranje. Međutim, stvaranje vizije je više emocional-

no, nego racionalno orijentisano. Lideri moraju da predstave viziju budu nosti koja je jasna i odgovara poslovnim partnerima. Efektivne vizije su dovoljno fokusirane da usmere donošenje odluka, ali i dovoljno fleksibilne da se prilagode individualnim inicijativama i promenljivim uslovima.

Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod lideri koji upravljaju, a da su na samom dnu ostali zaposleni. Realnost je druga ija, jer u savremenom preduze u može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova, a odli ni lideri mogu biti i u timovima na najnižem nivou. Ljudi su vrš e povezani ne samo zbog me uzavisnosti timova unutar preduze a, ve su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja, a dobro liderstvo je od presudnog zna aja za uspeh organizacije na tržištu.

Okruženje savremenih preduze a odlikuju stalne promene. Imaju i u vidu ambijent u kojem kompanije ostvaruju svoju misiju, veliki je zna aj lidera i njegovih vizionarskih sposobnosti u vo enju preduze a. Liderstvo predstavlja proces tokom kojeg jedna osoba uti e na druge lanove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije, i to bez primene faktora prinude [3]. Lider poseduje ideju i ima snagu da uti e na zaposlene da ostvaruju ciljeve preduze a. Kreira viziju i na taj na in uti e na budu nost organizacije. Lider svojom predstavom o pravicima i mogu nostima delovanja preduze a u odre enom privrednom ambijentu obavezuje saradnike na akciju i pretvara sledbenike u pokreta e promena [4].

Jedan od najsigurnijih na ina da neko postane lider jeste da posmatra i analizira dela uspešnih ljudi, a potom i da ih sam primeni. Savremeni lideri moraju konstantno pomerati granice uspostavljenog sistema poslovanja. Ne postoji izbor izmedju efikasnosti i inovativnosti, izmedju zardžavanja postoje ih poslovnih modela i kreiranja novih, izmedju rasta prihoda i pove ane profitabilnosti [5]. Lideri moraju simultano ostvarivati pomake na svim navedenim frontovima. Preduzetništvo

savremenog doba zahteva kreativnu distrukciju starog na ina poslovanja i transformaciju ka novim poslovnim modelima i tehnikama. Radi se o pomaku od cilja „biti produktivan i efikasan” ka cilju „biti kreator novih mogu nosti i inovator”. Dakle, strateška pitanja vezana za namenu, smer i sudbinu organizacije, lideri više ne postavljaju jednom u svakoj novoj poslovnoj generaciji, ve se ova sudbinska pitanja poslovanja preduze a moraju rešavati svake tri do etiri godine [6].

Sa druge strane, izazov lidera postaje obezbediti kvalitetno organizaciono u enje i konstantno investiranje u ljude. Klju uspeha je svakako i dobra komunikacija. Dobar lider mora imati talenat da sluša. Komunikacija može pratiti *top-down* model, ali u obilju i fluidnosti informacija, danas lideri moraju biti majstori da usmeravaju instrukcije i poruke ka svojim radnicima, kao i da slušaju njihove savete, znanja, iskustva i ideje [6]. Iskusan lider zna da se nikada ne može predvideti ko od radnika u preduze u može imati snagu i potrebnu mo , strast i maštu da izmeni kompletno poslovanje organizacije.

Ovakva i sli na iskustva lideri moraju pratiti i transformisati svoj stav od isklju ivog oslanjanja na vode e pametne ljude, otvaraju i vrata sistemu da velike odluke mogu poticati i od rešenja malih individualaca u kompaniji, dovoljno kreativnih da transformišu kompletno njeno poslovanje svojim idejama [7].

3. Znanje kao elemenat uspeha lidera

Savremene kompanije i njihni lideri posebnu pažnju poklanjaju izdvajanjima za istraživa ko - razvojne aktivnosti (R&D – research and development). Razvoj savremenih tehnoloških rešenja postaje sve složeniji i sve zahtevniji u smislu finansijskih potencijala, znanja, organizacionih i menadžerskih sposobnosti, tako da te uslove esto mogu ispuniti samo razvijene zemlje, odnosno samo velike i mo ne transnacionalne kompanije. One izdvajaju zna ajna sredstva za finansiranje istraživanja i razvoja i na taj

na in bitno uti u na kreiranje i distribuciju svetskog tehnološkog potencijala. Istraživanje i razvoj je bitan izvor inovacija i postaje osnovni element procesa tehnološkog u enja, naročito kod kompleksnih tehnologija koje se brzo menjaju. Osim izdataka istraživanja i razvoja koje finansiraju države, a koji su vezani obično za projekte koji daju obeležje ili prestiž nacionalnoj ekonomiji, ostali deo finansija za istraživačke razvojne projekte je privatnog karaktera, odnosno potiče iz privrede, jer se radi o R&D koji finansiraju kompanije koje novim tehnološkim rešenjima i proizvodima nastoje da zadrže svoje konkurentske prednosti i prošire svoje tržišne učešće.

Državni budžeti za R&D u zemljama OECD-a rastu godišnje u proseku za 3,5% (u realnim vrednostima) od 2000. godine [12]. U SAD u periodu 2001-2005. godina $\frac{3}{4}$ rasta državnih izdvajanja za R&D je bilo vezano za vojne svrhe [13]. Da bi podstakle privatna ulaganja u I&R mnoge zemlje koriste mehanizam poreskih olakšica za R&D, posebno sa ciljem podrške malim i srednjim preduzećima da se uključe u ove aktivnosti. U 2005. godini 18 država ima R&D poreske kredite što je za 50% više nego 1996. godine (OECD, Science and Technology and Industry Scoreboard 2005) [12].

Vo enje se bazira na top menadžmentu kao nosiocu promena koji kreira posebnu pažnju za pitanja uvođenja novih tehnologija i daje konstantnu podršku istraživačkim timovima i kontinuiranim izmenama u poslovnoj strategiji organizacije zbog novih tehnologija [8]. Savremene tehnologije i njihov brz razvoj name u potrebu svakoj organizaciji da ih po ne usvajati što ranije, ukoliko želi da ostane prisutna na tržištu i dovoljno konkurentna. Rastu i kriva u enja prisutna je kod svih nivoa zaposlenih radnika u savremenoj mrežnoj kompaniji, a inisi se posebno kod lidera koji svoja znanja i tehnike moraju stalno usavršavati i pratiti kontinuitet promena.

Empirijska istraživanja [11,12,13] ukazuju na direktnu vezu između izdvajanja za istraživanje i razvoj i ekonomskog rasta i ukazuju na dugoročni uticaj na rast kako

privatnih, tako i državnih R&D aktivnosti. Privatni, kompanijski R&D potencijali utiču direktno na ekonomski rast zemlje, a indirektno doprinose većoj absorpcionjmo i kompanija da usvoje tehnološka rešenja koja su rezultat javnih istraživanja, ili su rezultat istraživanja u drugim zemljama [9]. U realizaciji R&D aktivnosti kompanije se nalaze u procesu interakcije sa ostalim firmama, sa istraživačkim institutima, univerzitetima i ostalim telima kao što su institucije za standardizaciju i metrologiju [11]. Takodje, one aktivno traže kvalifikovane ljudske resurse i finansijsku podršku.

Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na sledbenike kako bi se postigli utvrđeni ciljevi. Pri tome on koristi različite modalitete uticaja koji se, uglavnom, ne zasnivaju na prinudi. Sledbenici prihvataju uticaj lidera, jer ga poštuju ili mu se dive, a nikako zato što su na položaju iz kog proističu i zvanici autoritet. Uspeh u budućnosti će zavisiti od sposobnosti organizacije da koristi kolektivnu mudrost, koja je skup akumuliranih mišljenja, percepcija iskustava, intuicije i inteligencije.

Za preduzeća koje želi da postigne ciljeve poslovne izvrsnosti na sadašnjem nivou razvoja, sasvim je opravdano da se opredeli za integrisanje pojedinih menadžment sistema koji su definisani pojedinačnim standardima.

Najveći otpor stvaranju kulture znanja proizilazi iz ideje da je znanje – ljudi koji znaju su moćniji od onih koji ne znaju. Zamena takvog shvatanja novim proizilazi iz sledećih ideja – moć je u razmeni znanja.

Sve ovo postaje još bitnije kad se uzmu u obzir glavni problemi preduzeća [9] :

- poslovanje koje se zasniva na zastarelim menadžment principima
- inertnost i neprilagodljivost tržišnim promenama
- neprihvatanje integralnog menadžment koncepta
- neprihvatanje marketing logike
- neadekvatno tretiranje ulaganja u znanje
- nevažavanje iskustava.

Kao osnovni pravci delovanja u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća, mogu se uočiti sledeći aspekti strategijskog fokusiranja [10]:

- izmena na ina ponašanja na bazi primene savremenih menadžment tehnika
- prihvatanje tržišne logike poslovanja
- primena i razvoj integrisanih menadžment sistema
- primena koncepta korporativne društvene odgovornosti
- stalno unapređenje znanja svih zaposlenih u poslovnim organizacijama, pogotovu izvršnog rukovodstva
- stvaranje uspešnih brendova na bazi kombinovanja efekata unapređenja kvaliteta, diferencijacije proizvoda i integrisanog marketing komuniciranja
- postizanje zadovoljstva korisnika kao osnove za formiranje lojalnosti u odnosu na robnu marku.

Ovi pravci strategijskog fokusiranja svakako imaju dugoročni karakter, te se tako treba odnositi ka njihovim rezultatima – ne mogu se očekivati pozitivni rezultati u kratkom vremenskom periodu, niti se mogu očekivati pozitivni rezultati od povremenih i sporadičnih akcija.

Za savremeno međunarodno ekonomsko okruženje karakterističan je proces globalizacije nacionalnih i regionalnih tržišta koji je uzrokovan ubrzanom internacionalizacijom poslovanja, čiji intenzitet permanentno raste a usled intenzivnih tehnoloških promena i opšteg naučnog napretka. Globalizacija, kao ekonomski fenomen savremenog sveta, kreirala je okvire za savremene uslove poslovanja koji su, uz mrežne revolucije i pojavu interneta, dovele do bitnih promena u ekonomiji. Faktori okruženja, pre svega organizacioni i tehnološki faktori koji su se veoma brzo menjali (ponekad na nepredvidiv način) stvorili su visoko konkurentno okruženje u kome su potrošači i fokusna tačka. Dinamičnost ovih promena mnogi autori [14,15] definišu kao „sile iz okruženja“, odnosno poslovne pritiske koji primoravaju organizacije da preduzimaju ne samo

tradicionalne akcije poput smanjenja troškova, već i inovativne akcije poput menjanja struktura i formi poslovnih sistema, implementacije informacionih tehnologija i dr.

Nova ekonomija koja se zasniva na digitalnim tehnologijama, pre svega na digitalnim komunikacionim mrežama (internet, intranet, ekstranet), uzunarima i softveru, dobija nove nazive kao što su internet ekonomija, veb ekonomija ili digitalna ekonomija i ostvaruje itav niz prednosti za sve učesnike. U novoj ekonomiji digitalno umrežavanje i komunikaciona infrastruktura pružaju globalnu platformu na kojoj ljudi i organizacije uzajamno deluju, komuniciraju, saraduju i traže informacije [14].

4. Nova znanja industrije

Danas se svaka zdrava organizaciona struktura mora pripremiti za nastupajuću adaptaciju. To podrazumeva „zamagljivanje“ organizacionih granica i podsticanje nove organizacione vezanosti.

Drugi aspekt ima, napredak organizacije/industrije po meri ljudskog napretka je u primeni novog znanja na nove načine. Napredak ne stvaraju organizacije, nego ljudi, a organizacija/industrija je samo „sprava za ljudsku kooperaciju“ [15]. Organizacija/industrija oblikuje potrebu ljudske adaptacije, a ljudima su potrebne pozitivne promene uz primenu novog znanja. Rast saznanja se povećava i nema razloga da verujemo da će se akumulacija naučnog saznanja usporiti. Da bi zadržala ili pratila tu brzinu, industrija će izgledati sve više kao „reka znanja“, kao „more veštine“ i kao „ocean sposobnosti“. Trend je u permanentnom usavršavanju, inoviranju i primenjivanju višedimenzionalnog ljudskog mišljenja i znanja.

Uspešne industrijske grane shvataju da je organizaciona karta aproksimacija puta po kome sistem mora da radi. One kreiraju okvir organizacionog organizma, koriste ciljeve, merenja, nagrade, *ad hoc* timove i intelektualni potencijal pojedinaca da bi se proizvele proširene mreže petlji znanja.

Ovakva promena, odnosno pad u relativnom značaju opipljive aktive dovela je do pada i značaja tehničkih i finansijskih merila kvaliteta i poslovnog uspeha. Naime, tehnička i finansijska merila poslovnog uspeha omogućila su laku kontrolu alokacije finansijskih i fizičkih sredstava. Sintetizovani tehnički i finansijski pokazatelji ne obuhvataju ulaganje neopipljive aktive, te nemaju ulogu usmeravanja alokacije na profitabilna područja.

Informatička era donela je sa sobom novo okruženje. Novina se, između ostalog, odnosi i na resurse koji se koriste u poslovnom procesu. U industrijskoj ekonomiji stvarana je vrednost koristeći fizički opipljivu aktivu (zemljište, zgrade, opremu i zalihe), tj. vrše i transformaciju iste u gotove proizvode. Istraživanja [10-13] pokazuju da je knjigovodstvena vrednost opipljive aktive na nivou 10-15% tržišne vrednosti industrije. Ekstreman primer je Microsoft, koji je u drugom kvartalu 2000. godine imao tržišnu vrednost preko 600 milijardi USD, dok knjigovodstvena vrednost njegove aktive iznosila 45 milijardi USD, od čega je na teku u aktivu odlazilo oko 22 milijarde USD [13]. Za razliku od industrijske ere, u informatičkoj eri najvredniji resursi postaju oni koji su fizički neopipljivi. Neopipljiva aktiva postaje glavni izvor konkurentne prednosti. Najvrednija neopipljiva aktiva odnosi se na odnose sa potrošačima, veštine zaposlenih i njihovo znanje, informatičku tehnologiju i organizacionu kulturu plodnu za inovacije, rešavanje problema i opšte unapređenje organizacije. Ovakva promena, tj. pad u relativnom značaju opipljive aktive dovela je do relativizovanja značaja finansijskih merila poslovnog uspeha. Naime, finansijska merila poslovnog uspeha, stvorena u preduzeću ima danas veći značaj starih grana, kao što su General Motors, Du Pont, Matsushita i General Electric, omogućila su laku kontrolu alokacije finansijskih i fizičkih sredstava [13]. Injenica je da se svet nalazi na istorijskoj prekretnici i ulazi u novo poslovno doba koje u novom okruženju traži novi menadžment i nove lidere koji moraju

razumeti izmenjenu korporativnu politiku kako bi svoje kompanije vodili uspešno u XXI veku i novom dobu [14].

Analizirana iskustva [15] savremenih preduzeća pokazuju da je 90% problema sa kojima se ona suočavaju uzrokovana menadžmentom, a ne tehnologijom, što potvrđuje da ključni izazov za organizaciju postaje - kako na pravi način u preduzeću integrisati tehnološke promene kako bi one vodile boljim poslovnim rezultatima. Ovaj problem nosi i neophodnost, kako novog učenja, tako i neprimenjivanja starih menadžerskih teorija i praksi koje u novim uslovima mogu biti destruktivne za preduzeće.

Mnoge od ovih menadžerskih praksi razvile su se iz poslovnih principa kreiranih u toku osamdesetih godina i ranije, i još uvek su predmet uvažavanja nekih menadžerskih škola. Ona odgovaraju eri kada je organizacija odlučivala šta je potrebno potrošačima, definišu i to sintagmom - kreiranje potrošača koje tražnje.

Informaciono-komunikacione tehnologije su danas promenile ove procese u smislu da organizacija ne kreira, već prati potrebe i želje potrošača, i tek prema njima kreira svoje proizvode diferencirajući ih do nivoa svakog pojedinog kupca. Moć IT otvorile su revolucionarnu mogućnost interaktivnog kontakta između organizacije i kupca u kome kupac kreira sopstveni proizvod - kreira tražnju i time diktira proizvodni program i ponašanje organizacije. Organizaciji ostaje samo da na te zahteve reaguje brže i bolje od svojih konkurenata i da na pravi način neguje i održava kontakt sa svojim kupcima koje želi da dobrim proizvodima i promotivnim tehnikama pretvori u verne potrošače koji će se vratiti sajtu preduzeća i poručivati nove proizvode i usluge.

5. Koncepti današnjeg liderstva

Digitalna ekonomija je, u uslovima globalnog tržišta i dinamičnog, turbulentnog i visoko konkurentnog okruženja, postavila pred organizacije nove izazove koji su zahtevali promenu poslovne politike i strategije razvoja u cilju povećanja njihove

efiksanosti i efektivnosti. Ovi novi zahtevi mogli su se realizovati potpunim preokretom poslovnih procesa, primenom novih koncepta marketinga, uvođenjem sistema kvaliteta, primenom novih metoda i modela u procesu odlučivanja i upravljanja. Razvijen je itav niz hardvarskih i softverskih rešenja kojima su podržane ovakve promene, a implementacija savremenih ICT omogućila je poslovnim sistemima da svoje poslovne aktivnosti obavljaju na najoptimalniji mogući način: brzo, efikasno i sigurno. Dakle, u uslovima povećane konkurencije na globalnom tržištu i poslovanja brzinom misli, poslovni sistemi sve više prelaze u sferu elektronskog, koriste mrežno okruženje i nove veb tehnologije i poprimaju nove oblike i forme. ICT postaju najvažniji deo njihove infrastrukture koja je od esencijalne važnosti za realizaciju poslovanja, odnosno za realizaciju sve raznovrsnijih funkcionalnih zahteva poslovnih modela i njihovih klijenata. Zahvaljujući i promenama u okruženju i tehnologiji, liderstvo poprima oblike e-liderstva koje se bazira na istim principima efektivnosti kao i bilo koji drugi oblik liderstva, ali zahteva i visok nivo transformacije liderstva zbog karaktera e-okruženja u kojem nema jasnih granica između e-organizacija i e-kupaca i u kojem karakter odnosa između e-lidera i onih koji ih slede poprimaju izvesne specifičnosti. E-liderstvo za kompanije koje posluju u mrežnom okruženju znači i brže globalno razmišljanje i fleksibilnost u organizaciji, što je unapređeno sopstveno konkurentsko pozicioniranje u trci za podelu globalnog tržišta. Nova vrednost proizvoda i usluga u tim uslovima, kreirana je na osnovu snage pozicije firme u poslovnom okruženju. Snaga pozicije e-firme određena je u odnosima sa drugim učesnicima u e-okruženju (npr. sa e-kupcima i e-dobavljačima) ili sa grupom poslovnih sistema i pojedinaca koji realizuju sopstvene poslovne aktivnosti i tako doprinose ostvarivanju sopstvenih poslovnih ciljeva, ali istovremeno daju svoj doprinos realizaciji opštih ciljeva.

Zato se poslovni uspeh organizacija u novoj ekonomiji, odnosno e-liderstvo bazira na četiri ključna koncepta [14,15]:

- *poslovni poredak* - projektovan strategijskim planom koji, u odnosu na realnu mapu poretka na globalnom tržištu, omogućava uspešno selektovanje poslovnih aktivnosti i definisanje optimalne uloge kompanije. Savremeni pristup realizacije strategijskog planiranja na kojem se bazira e-liderstvo podrazumeva decentralizaciju i ubrzan proces planiranja
- *globalno razmišljanje* - kao moćna sila koja menja korporativnu kulturu organizacije primoravajući i sve učesnike u e-aktivnostima da razmišljaju unapred, brzo donose globalne odluke, kontinuirano prepoznaju i prihvataju trendove u novom poslovnom okruženju, identifikuju i prihvataju nerealizovane potencijale itd.
- *strategijska brzina* - koja je pre svega realizovana odgovarajućom organizacionom mrežom kao ključni važnim elementom koji može biti ograničavajući faktor za postizanje uspeha na savremenom tržištu. Ipak, kada se poslovna aktivnost realizuje u internet okruženju, onda se kompanije suočavaju sa izvesnim problemima kao što su postizanje sopstvenog brendovskog prepoznavanja, razvijanje sposobnosti privlačenja, motivisanja i zadržavanja, a posebno realizacija dovoljne brzine kretanja u pravcu postizanja i zadržavanja vodećih pozicija na globalnom tržištu u odnosu na konkurenciju.

6. Zaključak

Unapređivanje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Implementacija i uspostavljanje procesa permanentnog unapređivanja kvaliteta, zajedno sa primenom različitih tehnika liderstva, predstavlja osnovu za unapređivanje produktivnosti poslovanja preduzeća i kreiranje konkurentne prednosti na me-

narodnom tržištu, prevashodno zbog tržišne i tehnološke fleksibilnosti preduzeća. Uspeh u liderstvu nema veze sa srećom, ali ima veze sa sposobnošću. Ako rukovodioci odlučuju da otpočinu sa strateškom racionalnošću u procesa bez znanja o tome kako da nastave ili bez poznavanja uslova za uspeh, neće uspeli. Sa druge strane, ako se strateška racionalnost vodi od strane posve enog lidera koji je nadahnuće za ostale uključuje u taj proces, i ako organizacija zaista razume koncepte procesa tada će organizacija biti izuzetno uspešna. Znanje, mašta, iskustvo, multiskills sposobnosti su faktori koji uz podršku IKT (informaciono-komunikacijskih tehnologija) potencijala, pomažu savremenim liderima da svoje organizacije, proizvode i usluge namenjene kupcima u inostranstvu ne samo boljim, već i drugačijim.

Organizacionu promenu poslovnih procesa, sada podržanih IKT (informaciono-komunikacijskih tehnologija), mora pratiti i odgovarajuća promena u radnoj snazi i posebno menadžmentu preduzeća, koji je danas suočen sa ključnim izazovom integracije tehnoloških promena u rad i poslovanje savremenih preduzeća. U ovom kompleksnom zadatku savladavanja jaza između sporih organizacionih i socijalnih promena i brzih tehnoloških promena, lideri dobijaju posebnu ulogu kako proširenje pojma liderstva na digitalnu ekonomiju, može biti važna tehnika za kreiranje „prirodnijeg“ okruženja za samu digitalnu ekonomiju, jer liderstvo ima sposobnost da integriše sposobnosti samog e-lidera sa osobinama digitalne ekonomije. Ovime se izazovi sa kojima se lider susreće pretvaraju u potencijalnu konkurentsku prednost, jer se suočavanje sa ovim izazovima može razumeti kao uvođenje novih tehnologija, promena poslovnih modela, kao i praćenje novih tehnologija, a što čini lidera fokalnom tačkom tranzicije klasičnih poslovnih modela na model digitalne ekonomije.

Bibliografija

1. Greiner L. E. (1998), Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June.

2. Dunphy D., Griffiths, Benn S. (2003), Organizational Change for Corporate Sustainability, London: Routledge.
3. Drucker, P. (1996): Inovacije i preduzetništvo, PS Grme - Privredni pregled, Beograd
4. Collins Jim, Porras Jerry I., Built to last: successful habits of visionary companies, Harper Business, USA, 2002.
5. Drucker Peter F., Management challenges for the 21st century, Harper Business, USA, 2001.
6. Pickering John W., Brokaw Gerald S., Building high-performance organizations for the twenty-first century, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003.
7. Bennis Warren G., On becoming a leader: the leadership classic - updated and expanded, Perseus Publishing, USA, 2003.
8. Kotter, J., Leading Change, Harward Business School Press, 2007.
9. Burke, L., E-leadership, Harward Business Review, 2007.
10. E-leadership, Take Two, Harward Management Update, Vol. 6, No.6, 2001.
11. Seagla, D. Futurising Your Organisation, 1999.
12. UNCTAD, World Investment Report 2012, NY, 2012.
13. OECD, Science and Technology and Industry Scoreboard 2010, Paris, 2010.
14. E Van Mileghem (2007) Management Techniques – a Mini Course Session Ever-Near NV/SA Brussels.
15. Puley, Sessa, Flenor (2007): E-Leadership - Separating the Reality from the Hype, Leadership in Action

Istorija rada:

Rad primljen: 18.02.2014.

Prva revizija: 19.05.2014.

Prihvatanje: 27.05.2014.