

KONCEPTI USPJEŠNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Sveto Veselinović

Poslovni fakultet u Višegradu
Užičkog Korpusa 12, 73240 Višegrad
Telefon: + 387 58 63 07 81
Fax: + 058 63 07 82
E - mail:
sveselinovic@sinergija.edu.ba

Sažetak: Osnovni problem koji se postavlja pred savremene organizacije jeste, kako u turbulentnim uslovima postati stabilno preduzeće koje je sposobno da kreira promjene, i da savlada nestabilnost u poslovnoj sredini? U pitanju je jedan veoma delikatan posao menadžmenta organizacije obzirom da je neophodno učiniti ljude svjesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrijednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu, i priliku za lično i timsko usavršavanje i dalji razvoj. Otvoreno pitanje koje se nameće pred menadžerima i teoretičarima menadžmenta savremenih organizacija jeste: koji su to koncepti uspješnosti jedne organizacije? Ove i mnoge druge dileme u preduzeću ukazuju na potrebu da u ovom radu protumačimo ko su uspješne organizacije današnjice, i koji su to koncepti i strategije koje po mišljenju savremenih teoretičara menadžmenta obezbjeđuju uspješnost u haosu i neizvjesnosti koja vlada na tržištu.

Ključne reči: *Koncepti uspješnosti, konkurentska prednost, BSC model, Vizija, Strategija, Liderstvo*

Abstract: *The basic problem of contemporary organizations in these turbulent times is the question - how to become a stable business organization able to make changes and to overcome the instability in business environment? It is a very delicate task for a management of an organization when we take into consideration that it is necessary to make people realize what joint possibilities are by giving them mutual goals, the value system, the appropriate organizational structure, a chance for individual as well as team specialization and further development. An open question that is put upon managers and management theoreticians of contemporary organizations is: What are the concepts of success of an organization? This one, as well as many other dilemmas concerning business organizations, signifies the need for the analysis of successful present-day organizations. This paper also analyses what are the concepts and strategies which, in the opinion of contemporary management theoreticians, provide success in the chaos and uncertainty that are dominant at the market.*

Key words: *concepts of success, competitive advantage, BSC model, vision, strategy, leadership*

1. UVOD

Tradicionalni način poslovanja podrazumjevao je duže periode spokoja i samozadovoljstva, koje su prekidali kraći periodi promjena u okruženju na koje se moralo adekvatno reagovati. Vremenom su haotične situacije postajale sve češće a uspjeh u njima postizali su oni koji su sposobni da reaguju nevjerovatno brzo, oplemenjuju svoje vrijednosti i izrastaju upravo iz neizvjesnosti, nasuprot onih koji pokušavaju neizvjesnost da eliminišu. Danas, svaka organizacija koja se odnosi prema promjenama kao prema povremenim poremećajima u stabilnom svijetu biznisa izlaže se velikom riziku opstanka. Promjene nastaju previše brzo da bi organizacije i njeni lideri mogli da se prepuste metafori „mirnih i stabilnih voda“ biznisa. Lideri moraju da budu spremni da efikasno i efektivno rukovode promjenama kao metaforom

„brzaka“ u neizvjesnom dinamičkom poslovnom okruženju u kome sve više dominiraju informacije, ideje i znanje. U poslednjoj deceniji nastalo je niz koncepata i teorija o uspešnosti organizacije, u kojima se potenciraju različite determinante uspešnosti organizacija.

2. NEPREKIDNI PROCES STVARANJA USPJEŠNOSTI

Lideri novog vremena, ukoliko žele da poboljšaju učinak svoje organizacije, moraju da iniciraju promjene strukture, tehnologije, ljudi i organizacione kulture, stalno podstičući i podižući inovacije. **Promjena strukture** podrazumjeva izmjene u odnosima sa vlastima, mehanizmima koordinisanja, davanju ovlaštenja zaposlenima, promjenama opisa radnog mjesta ili slične strukturalne promjene veličine. **Promjene tehnologije** podrazumjevaju promjene načina na koji se obavlja posao ili u metodama i opremi koja se koristi. **Mijenjanje ljudi** se odnosi na promjene stavova zaposlenih, njihove percepcije i ponašanja. **Promjena organizacione kulture** podrazumjeva primjenu novog načina činenja stvari i jačanja te nove vrijednosti.

Organizacija koja je sposobna za promjene treba da ima sledeće karakteristike: [1]

- **Povezivanje sadašnjosti i budućnosti** – razmišljanje o radu kao da je to nešto više od pukog nastavka prošlosti.
- **Učenje kao način života** – organizacije naklonjene promjenama na nivou razmjene znanja i menadžmenta.
- **Aktivno podržavanje i podsticanje dnevnih poboljšanja i promjena** – uspješne promjene mogu da proizađu i iz malih promjena kao i iz velikih.
- **Organizovanje raznovrsnih timova** – Raznovrsnost obezbjeđuje odvijanje stvari na drugačiji način od dosadašnjeg.
- **Podsticanje otpadništva** – disidenti sa svojim idejama koje su različite od ostalih mogu da dođu do radikalnih promjena.
- **Zaštita ideje proboja karaktera** – organizacije koje su pronašle način zaštite ideje proboja karaktera lako se i brzo mijenjaju.
- **Integrisanje tehnologije** – korištenje tehnologije u svrhu primjene promjena.
- **Izgrađivanje i produbljivanje povjerenja** – ako kultura u organizaciji uliva povjerenje i lideri uživaju kredibilitet i integritet onda će i ljudi u organizaciji podržati promjene.

Organizacije se u osnovi sastoje od četiri komponente: **kapitala** – novčanica i kovanica; **mašina i zgrada** – prljavog i skupog hardvera; **ljudi** – problematičnog softvera i **osnovne ideje** – najneuhvatljivijeg od svih ovih elemenata. Konkurencija modernog vremena zasnovana je na sposobnosti. Sa mišića prešlo se na mozak i umjesto ruku angažuje se um. Realnost današnjice je neorganizovan svijet u kome žive sposobni pojedinci. Ono što zaista vrijedi je načešće i neopipljivo – veze, znanje koje postoji u kompaniji, koncepti i ideje. Ako uklonimo rukovodstvo iz organizacije sigurno je da nećemo dobiti potpuni haos u očajničkoj potrazi za vođom. Jedino što će se dobiti jeste puko ponavljanje i reprodukcija. Organizacija postaje zatvorena i nesposobna da se obnavlja. U svijetu u kome vlada neizvjesnost i haos, ljudi vaze za pojedincima koji njihovom privatnom i profesionalnom životu mogu dati neki smisao. Zato, jedan od osnovnih zadataka lidera jeste *postavljanje kvantitativnih inovacijskih ciljeva i stalno podsticanje ljudi na razvijanje ideja izgrađujući kod njih sposobnost da inoviraju bez straha od promašaja i grešaka*. [2]

Izgradnja **sposobnosti čitave firme da inovira** podrazumjeva stanje svijesti primjenjivo na sve i svakoga u organizaciji. To organizaciju pretvara u fabriku ideja i snova koja se bori za

primat u maštovitosti, inspiraciji i inicijativi. Inovacija nije samo pitanje tehnologije. Ona zahtjeva svaki aspekt funkcionisanja organizacije – administraciju, marketing, finansije, dizajn, menadžment ljudskih resursa i koncept usluga. Inovacija zahtjeva da se iznova osmisli svaki pa i najmanji aspekt funkcionisanja firme. One zahtjevaju učešće svakog zaposlenog i okruženja i praktično kreiraju inovativni sistem koji nosi benefite za sve interesne grupe: kupce, zaposlene, lidere, akcionare, državu. Uspješne organizacije inoviraju: novim strategijama, brzinom, pameću, ignorisanjem i slušanjem potrošača, kao i promovisanjem interne heterogenosti i homogenosti. [2]

U uspješnim organizacijama **promjene** postaju konstanta. „Ono što se ne dokaže u praksi, silom ekonomskih zakonitosti traži promjenu. Ono što se dokaže u praksi, zahtjeva promjenu kao usavršavanje, poboljšanje, čime se obezbjeđuje dodatna efektivnost. Takve promjene predstavljaju proces neprekidnih promjena ostvarenja ekonomskog rezultata organizacije i društva.“ [3]

Brze promjene zahtjevaju od lidera ovladavanje novim znanjima, kao i upotrebu **informacione tehnologije** za efikasniju primjenu postojećih znanja, i brže i sigurnije prikupljanje informacija. Mogućnost primjene informacione tehnologije je veoma velika na svim oblastima privrednog i društvenog života. Ona ne predstavlja samo novu djelatnost – industriju, nego je to i nov način tehnološkog, trgovinskog, obrazovnog, administrativnog, političkog i drugog djelovanja. Informaciona tehnologija omogućava sažimanje vremena, reorganizaciju odnosa i prevazilaženje geografskih ograničenja omogućavajući udaljenim dijelovima organizacije i mrežama rad u realnom vremenu. Ona je ključna tačka u budućem razvoju ekonomije koja sve više funkcioniše na bazi znanja i informacija.

Danas se savremeno preduzeće opisuje kao interakcija vizionarskih sposobnosti lidera i vještina i know-how menadžmenta. U savremenim organizacijama pojedinac nije u stanju da prati sve informacije vezane za razne sfere poslovanja, zato se one baziraju na **učecim timovima**, na jednoj strani, i harizmatičnim pojedincima na drugoj, koji su sposobni da usmjere ljude ka željenom cilju. Usmjeravanje nije pitanje komandovanja ili kontrole, već fokusiranja, pri čemu se ljudi podstiču na to da se usredsrede na ono što je zaista bitno.

Dok se kod modela organizacione strukture sve zasniva na pretpostavci hijerarhije gdje se lider nalazi na čelu organizacije i od njega se očekuje da zna sve odgovore, savremene organizacije grade se na znanju svih članova organizacije okupljenih u razne timove.

Najtraženiji proizvodi ranije su se sastojali od malo znanja i dosta supstance. Nove vrijednosti posjeduju malo supstance i dosta znanja. Danas se **znanje** ne vezuje za ličnost, ono je postalo resurs, javno dobro. Primjena znanja na znanje dovela je do revolucije produktivnosti, a prenos znanja potrebnog da se utvrdi kako postojeće znanje može najbolje da se iskoristi da bi se ostvarili rezultati, vodi nas preko menadžmenta do liderstva. Moderne organizacije predstavljaju svojevrsna skladišta znanja. Njihova uloga jeste da pomognu proces stvaranja novih lidera na svim hijerarhijskim nivoima. Rutine koje posjeduje jedna organizacija postaju znanja preduzeća koja mu omogućavaju stvaranje paradigmi. Sposobnost brzog sticanja znanja i njegovog pretvaranja u proizvode i usluge postaje glavni vodič ka uspjehu. [3]

Nedostatak vlastitog znanja i veoma veliki troškovi istraživanja i razvoja (IR) koje ne mogu podnijeti pojedinačne kompanije, kao i stvaranje globalizacije tržišta, zahtjeva od savremene organizacije partnerstvo, **umrežavanje i stvaranje alijansi** širom svijeta. Pošto većina znanja egzistira van granica kompanije, sposobnost građenja znanja, baziranog na alijansama postaje glavno konkurentsko oruđe. Lideri savremenih organizacija reduciraju vlastite troškove, povećavaju efektivnost i krče put ka novim poslovima, kroz razne vidove umrežavanja, građenjem infrastrukture koja dopušta kontrolu informacija i podjelu znanja. Organizacije uče jedne od drugih. Svijet sve više postaje svijet alijansi putem kojih se dolazi do novih znanja i

stvara konkurentna prednost. Primjer takvih privremenih mreža nezavisnih kompanija dobavljača, kupaca, pa čak i konkurencije, je stvaranje **virtuelnih korporacija** povezanih informativnom tehnologijom, koje omogućavaju podjelu znanja, troškova i pristup pojedinačnim tržištima svake od njih. Virtuelna korporaciona mreža nema ni direkciju ni organizacioni dijagram, nema ni hijerarhiju niti vertikalnu integraciju.

U ovom svojevrsnom biznisu «bez granica» biće uspješni samo oni lideri koji su sposobni da razumiju ljude iz drugih krajeva, koji znaju kako sa njima da komuniciraju, i kako da im se prilagode. **Lideri budućnosti treba da znaju kako da upravljaju razlikama.** Po mišljenju mnogih autora kontrola će morati da ustupi mjesto povjerenju, što će zahtijevati od lidera da prihvate novi dizajn organizacije i da se odreknu hijerarhije. Timovi i osamostaljivanje zaposlenih će biti organizacioni trendovi u stalnom usponu. Vizija i sistem nagrađivanja će biti osnovni mehanizmi organizacione kulture koji će imati presudan značaj u organizacijama budućnosti

Lideri novog milenijuma moraće da znaju kako da sarađuju i upravljaju pojedincima i timovima ljudi koji će u budućnosti predstavljati nezamjenjiv i ključni faktor uspjeha savremenih organizacija. Upravo zato savremena ekonomija sve više pažnje posvećuje fenomenu «upravljanja ljudskim resursima.»

Stvoriti i održavati **konkurentsku prednost**, koja često traje koliko i san leptira, je osnovni i najteži zadatak savremenih organizacija. Konkurentna prednost u početku je poticala iz **lokacije**. Pristup različitim sirovinama davao je firmi onu specifičnu prednost koja joj je bila potrebna da stvori i eksploatiše privremeni monopol. Uspješna kompanija devetnaestog vijeka profitirala je na pristupu nafti, šumama, rudnicima i sl. Vremenom su slobodna tržišta sirovina uveliko otežala korišćenje lokacije kao jedinog izvora konkurentne prednosti. **Inovacija tehnologije** u kombinaciji sa pristupom kapitalu postala je novi parametar diferencijacije i ključ prednosti. Kada su usled brojnih imitacija proizvodnje i prodaje patenata tehnološke inovacije postale svačije, konkurentna prednost se nije više mogla temeljiti na disfunkcionalnom tehnološkom monopolu. A onda smo ušli u **organizaciono doba**. Firme su imale veoma slična tehnološka rješenja, uspjevale su samo one sa najboljim organizacionim rješenjem. Pojam organizacije vezuje se za umjetnost postizanja neobičnog uz pomoć običnih ljudi. To ne podrazumjeva angažovanost na novom proizvodu ili usluzi, nego stvaranje uslova za neprekidan protok kreativnosti radeći na nov, drugačiji, način. U drugoj polovini dvadesetog vijeka organizacione inovacije su omogućavale stvaranje većih i manjih privremenih monopola. *Džast in tajm metod, reinžinjerin poslovnog procesa, upravljanje prema ciljevima, menadžment totalnog kvaliteta, obilazni menadžment, japanska metoda kanban, postavljanje repera, matrični menadžment, autorsing (korištenje spoljnih resursa), redukcije, strateška partnerstva*, i mnoge druge tehnike u rukama menadžera reflektovale su obilje konkurentskih prednosti za one koji su ih koristili. Većina firmi i danas zasniva svoju konkurentnost na organizacionom rješenju koje im omogućava da održe plodnu ravnotežu između eksploatacije datog i stvaranja novog. Lideri uspješnih organizacija danas mnogo manje pažnje posvećuju organizacionim strukturama, a mnogo više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadatka. Na ovaj način lideri i njihovi sljedbenici mogu na mnogo kreativniji način da pruže trenutnu uslugu svojim klijentima. Uvođenje **informacione tehnologije** dalo je određenim kompanijama početnu prednost, ali pošto se gotovo sve firme umrežavaju, informaciona tehnologija postaje homogenizujuća sila koja unificira organizaciju preduzeća. Međutim, biti isti kao oni najuspješniji postaje zaraza, manje uspješni kopiraju one uspješnije tako da sve prednosti koje daju lokacija, tehnološka inovacija ili organizacija, postaju kratkog vijeka. Danas uspješne organizacije svoju konkurentnost temelje na **emocijama i mašti (E-**

konkurentnost). Tradicionalno, organizacije su se koncentrisale na sebe same i težile funkcionalnoj efikasnosti. Savremene organizacije su usredsređene na spoljni svijet, na emocionalno zadovoljenje potrošača. Ove organizacije konkurentsku prednost stiču tako što se ne takmiče sa drugima. One igraju svoju igru i uspijevaju zato što su drugačije i spremne da se mijenjaju dalje. Njihova strategija prestaje biti konkurentska, ona je sve više **senzacionalna**.

Senzacionalne strategije djeluju na svih pet čula uključujući i emocije. Konkurentska strategija znači biti korak ispred drugih, senzacionalna strategija znači igrati sasvim drugu igru.

Prva senzacionalna strategija tiče se etike. Sve više kompanija u svijetu želi imidž *brižnih*. Etika se mora ticati svakog zaposlenog i svakog dijela firme. Ne može se biti parcijalno etičan, ili etičan samo onda kada vama odgovara. Etika mora biti apsolutna. U vremenu viška i obilja etika je moćno konkurentsko oružje. Ona organizacije čini drugačijim, jer je konkurencija rijetko koristi do kraja. Danas je najaktuelnija kombinacija organizacija za koje vrijedi raditi i ljudi koje vrijedi zaposliti.

Druga senzacionalna strategija bavi se estetikom. Ako organizacije imaju sličnu tehnologiju i vještine, te ako su njihovi proizvodi ili usluge slični, onda potencijalna prednost organizacija leži u **dizajnu i brendu**. Dizajn nije samo forma. Dizajn je isto tako i funkcionalnost, cijena, životni stil i životni vijek organizacije. Brend nam pomaže da svijetu pošaljemo poruku ko smo ili šta bismo željeli da budemo. Oni obezbjeđuju povjerenje i prepoznatljivost a istovremeno smanjuju neizvjesnost. Estetika se tiče svih aspekata organizacije i njenog odnosa prema stejkholderima i sve više čini razliku između firme sa senzacionalnom strategijom i onima čija se strategija ne razlikuje od drugih.

Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Granice između proizvoda i usluga se gube. *Sve firme neminovno moraju postati profesionalne uslužne firme.*

3. KONCEPTI USPJEŠNOSTI ROBERTA KAPLANA I DAVIDA NORTONA

3.1. Pristup uspješnosti - BSC – Balanced Scorecard.

BSC pristup je pristup strateški orijentisane organizacije, čiji su tvorci Robert Kaplan i David Norton. Suština ovog pristupa je potreba shvatanja i primjene strategije kao osnovne determinante uspješnosti organizacija, koja ima za cilj da pretoči viziju i strategiju u implementaciju. Pristup predstavlja četiri osnovne pretpostavke: [4]

- **Finansijsku**
- **Potrošačku**
- **Perspektivu poslovnog procesa i**
- **Perspektivu učenja i rasta**

Finansijska perspektiva ne podrazumijeva potpuno odricanje od tradicionalnih metoda finansijske analize podataka o uspješnosti organizacija. Iako ažurni finansijski podaci predstavljaju okosnicu svake analize poslovanja, konstantan fokus isključivo na ove pokazatelje dovodi do problema u sagledavanju kompletne situacije i svih njenih determinanti. Autori BSC modela predlažu uvođenje novih modela finansijske analize kao što su: analiza rizika i cost-benefit analiza.

Potrošački aspekt polazi od činjenice da organizacije postoje zbog potrošača i da oni predstavljaju početak (kroz potrebe) i kraj (kroz zadovoljenje potreba) procesa koji organizacije sprovode. Zadovoljstvo potrošača, dakle, predstavlja jednu od ključnih determinanti uspješnosti organizacija.

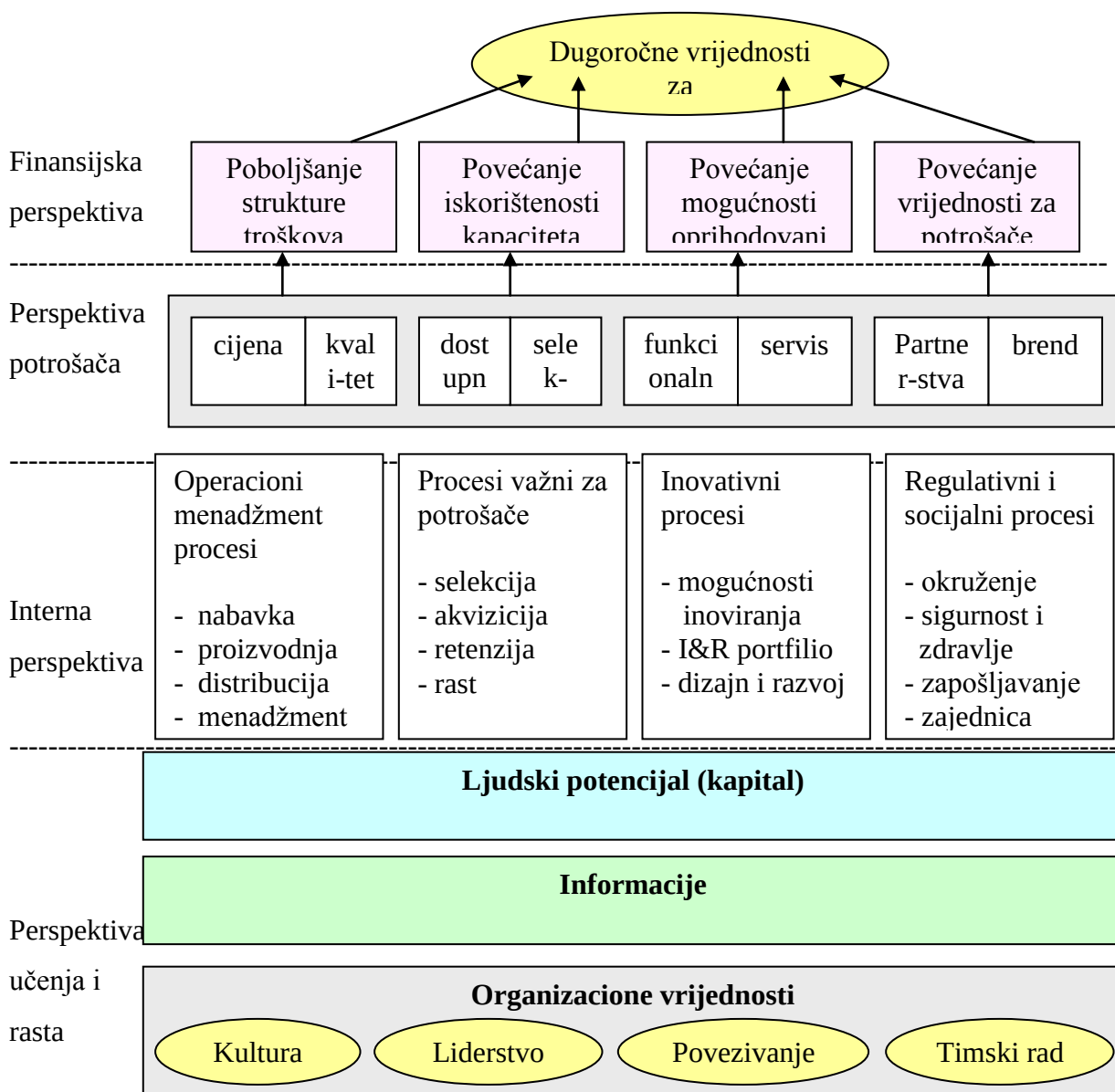
Perspektiva poslovnog procesa u prvi plan stavlja ključni proces u organizaciji i omogućava menadžerima tačan uvid u kvalitet odvijanja posla, čime se unaprijed sprečava nezadovoljstvo potrošača.

Aspekt učenja i rasta podrazumjeva kontinuirani trening zaposlenih i koordinacije korporacijske klime. U učećim organizacijama čovjek je glavni resurs i neophodno je omogućiti njegovo stalno usavršavanje.

3.2. Pristup strateški orjentisane organizacije

U svojoj novijoj studiji pod nazivom „Strateški orjentisane organizacije“, Norton i Kaplan razvijaju novi model uspješnosti organizacija, zasnovan na BSC modelu, koji ranije akceptovani sistem mjerenja i praćenja performansi, zamjenjuje sistemom strateškog menadžmenta.

Novi pristup poznat je pod nazivom „Strategijske mape“ i grafički je prikazan na slici br.1. [4]



Slika br.1: Strategijska mapa [4]

Strategijska mapa predstavlja dijagram, koji za cilj ima da opiše kako organizacija kreira vrijednost povezujući strategijske ciljeve u jasnoj uzročno – posledičnoj vezi, perspektiva BSC modela. Osnovne karakteristike mape ogledaju se u njenoj jasnoći, preciznosti, konciznosti i lakoći razumjevanja. Suština modela leži u pet osnovnih principa na kojima Norton i Kaplan zasnivaju svoju teoriju, to su:

- Prevesti strategijske u operativne ciljeve
- Usmjeriti organizaciju ka ostvarivanju strateški zacrtanih ciljeva
- Učiniti strategiju svakodnevnim poslom
- Učiniti proces kreiranja strategije kontinuiranim
- Stimulisati promjenu kroz liderstvo

4. DOPRINOSI TOMA PITERSA RAZVOJU USPEŠNOSTI

Analizom poslovanja najuspješnijih organizacija poslednje decenije dvadesetog vijeka u knjizi „*Uspješan u haosu*“ Tom Pitera, guru za menadžment, dao je sliku uspješnih firmi tog vremena. On je u svojoj analizi pošao od niza sila koje karakterišu moderno vrijeme. Ove sile u međusobnim odnosima i dejstvima stvaraju jedan potpuno nov kontekst poslovanja koji je Piter označio kao *ishod*. Tim ishodom mogu da upravljaju i da ga savlađuju samo firme kojima je svojstven zajednički skup osobina označenih kao *slika uspješnih*. Takva firma je: [5]

- **Pljosnata** – sa manjim brojem slojeva u organizacionoj strukturi;
- **Popunjena autonomnim jedinicama** – sa manje centralizovanog kadra na drugoj liniji odlučivanja, sa više lokalnih ovlaštenja za uvođenje i cjenovno vrednovanje proizvoda;
- **Orijentisana ka diferencijaciji, stvaranju visokooplemenjenih dobara i usluga, kreiranju tržišnih niša;**
- **Posvećena kvalitetu;**
- **Posvećena usluzi;**
- **Spremnija i sposobnija da udovoljava;**
- **Mnogo brža u inovacijama**
- **Praktičan korisnik visokoobučenog i elastičnog ljudstva kao prvenstvenog sredstva za dodatni kvalitet**

U svojoj kasnijoj knjizi „*Luda vremena traže lude organizacije*“ Tom Piter stavlja novi izazov pred lidere i zahtjeva od njih da budu daleko kreativniji i odu **korak dalje** u razmišljanjima o sopstvenom dinamičkom angažovanju. Po njemu lideri budućnosti da bi uspjeli moraju otići korak dalje od: [6]

- **Korak dalje od decentralizacije:** dezorganizacija da bi se pustilo mašti na volju
- **Korak dalje od osamostaljivanja radnika:** pretvaranje radnog mjesta u malo preduzeće
- **Korak dalje od lojalnosti:** naučiti da misliš kao samostalni preduzetnik
- **Korak dalje od dezintegracije:** korporacija kao Rolodex
- **Korak dalje od reinženjeringa:** korporativni „talk show“
- **Korak dalje od obrazovanja:** stvaranje radoznale korporacije
- **Korak dalje od TQM:** ka „alal vera“
- **Korak dalje od promjena:** ka neprekidnoj revoluciji

Prema tome, moderno vrijeme sa nevjerovatno brzim promjenama i ogromnom neizvjesnošću donijelo je fenomen globalizacije i afirmaciju novih konkurenata, novih metoda konkurencije, novih tržišta, novih izvora ponude, novih potencijalnih partnera, većeg uticaja potrošača,... što je uticalo na dobijanje novih zadataka menadžmenta.

U svojoj najnovijoj knjizi „*Leadership – Inspire, Liberate, Achieve*„ Tom PETERS navodi da je suština uspjeha upravo u činjenici da svi njegovi članovi osjećaju da imaju određeni talenat koji može pomoći organizaciji na putu ka uspjehu. PETERS dalje navodi da je lider ključni akter uspješne organizacije koji svoju ulogu lidera ostvaruje kroz gajenje talenta u svojim sljedbenicima pružajući im mogućnost pasioniranog uživanja u poslu. [7]

5. ZAKLJUČAK

Osnovna prepreka savremenim organizacijama kao inkubatorima liderstva jesu organizacije klasičnog tipa sa strogo definisanom hijerarhijom, statičnim kulturama koje se opiru promjenama i rizicima, menadžerima sklonim mikromenadžmentu i sl. Da bi se snašli u današnjem svijetu u kome je teško naći putokaz, preduzeća moraju pristupiti promjenama i upravljanju pomoću slabih signala afirmišući kategorije kao što su: lider, vizija, misija... Uspješne organizacije su usmjerene na emocionalno zadovoljavanje potrošača. One svoju prednost stiču igrajući vlastitu igru drugačiju od drugih, njihova strategija je sve manje konkurentska i sve više senzacionalna. Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Granice između proizvoda i usluga se gube. *Sve firme neminovno moraju postati profesionalne uslužne firme.*

Budućnost pripada onim organizacijama koje na svom čelu imaju ljude koji se ne boje da rizikuju, krše pravila i stvaraju nova. Budućnost pripada onima koji će ugraditi priliku da je stvore. Biti sjajan u poslu više nije dovoljno, da bi uspjeli ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim.

LITERATURA

- [1] Robbins P. Stephen, Coulter Mary, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.
- [2] Riderstrale Jonas, Nordstrom Kjell, *Funky business*, PlatΩ, Beograd, 2004.
- [3] Gužalić Marin, *Preduzetništvo – instrument liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2006.
- [4] Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, 2001.
- [5] Peters Tom, *Uspješan u haosu*, Grmeč, Poslovni pregled, Beograd, 1996.
- [6] Peters Tom, *Crazy time call for Crazy organizations*, Dorling Kindersley Limited, New York, 2001.
- [7] Peters Tom, *Leadership – Inspire, Liberate, Achieve*, Dorling Kindersley Limited, New York, 2005.