



**XXIV Интернационални научни симпозијум**  
**Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у**  
**стратегичком менаџменту**

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

**Недељко Прдић**

Тржница Нови Сад  
Нови Сад, Република Србија

## **ЛИДЕРСТВО КАО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ**

**Апстракт:** Радом се жели доказати значај лидерства у дефинисању циљева и приоритета, победнички менталитет, склад и међусобно допуњавање чланова, склоност консензусу, флексибилност мишљења, способност заједничког ефикасног рада, превазилажење конфликта у одлучивању и других битних способности и слабости које могу допринети тимском раду и ефикасности менаџмента. Циљ рада је да укаже и на значај мерења ефикасности менаџера лидера који се огледа кроз квалитативно, ефикасно и функционално одлучивање у функцији ефикасности менаџмента. Резултати истраживања дају поуздану базу за теоријске анализе конкурентске стратегије организације на бази лидерства као конкурентске предности. Закључак је да се лидерством менаџмента остварује конкурентска предност у виду испуњења економских и комуникацијских циљева

**Кључне речи:** лидерство, пословна организација, конкурентска стратегија, ефикасност, менаџмент

## **THE LEADERSHIP AS A COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Abstract:** The intention is to prove the significance and high extent of leadership in goals and priorities defining, winner mentality, harmony and complementation of members, consensus readiness, flexibility of thinking, ability for efficient team, solving conflict situation in deciding and other important abilities and weaknesses that may contribute to team work and management efficiency. Also, the aim is to point the significance of efficiency measurement of managers – leaders, that is seen as qualitative, efficient and functional deciding in the function in management efficiency. The research results have offered solid base for theoretical analysis of competitive strategy of business organization based on leadership as competitive advantage. The conclusion is that leadership in management provides competitive advantage visible in economic and communication goals fulfilment.

**Key words:** leadership, business organization, competitive strategy, efficiency, management

### **УВОД**

Лидерство као посебан облик руковођења је скуп карактеристика и начина понашања које је сложено, захтевно и свеобухватно, па је потребно нагласити да не постоји идеалан лидер који поседује све битне особине. Постоји више типова лидера и лидерских стилова који зависе од лидерских особина и квалитета сваког појединца. Циљ рада је истицање особина које се сматрају најважнијим, које се мере према одређеним критеријумима и према којима треба тежити. Радом се жели указати да лидерске карактеристике које појединац поседује треба да

усавршава и примењује. Такође је битно нагласити да одређене карактеристике које недостају појединцу лидеру треба научити и по потреби примењивати. Лидерство као конкурентска предност усвојене конкурентске стратегије припада пословним организацијама које имају визију и уче брже од других. Оне лидерство доживљавају као унапређење процеса рада и ефикасан менаџмент у будућности. Идеја лидерства као конкурентске предности је јасна и разумљива, која се спроводи кроз људски потенцијал, тимски рад, појединачне визије лидера и укупне стратегије пословне организације. Да ли ће тај потенцијал бити искоришћен или не зависи од појединаца, тимова и укупних тржишних позиција организације. Лидерство у организацији подразумева много више од руковођења због савремених информационих и временских токова. Да би лидер био успешан мора да поседује више знања и вештина, да је стручан, комуникативан, да има ауторитет али и да му чланови тима и подређени верују. Задатак менаџера лидера је да спознаје проблеме и предузима активности за њихово решавање. Однос између циљева и резултата који се огледају у постизању економских и комуникацијских ефеката пословне организације представљају меру ефикасности менаџмента. Да би се тај однос ускладио и успоставио потребно је квалитативно мерење и ефикасно и функционално одлучивање. Управо је акценат на способностима и квалитетима лидера који могу допринети спровођењу конкурентске и маркетинг стратегије ради ефикасности менаџмента.

## **1. ОСНОВНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ И МЕРИЛА УСПЕШНОСТИ ЛИДЕРА**

Лидерство можемо дефинисати као процес који се стално обнавља усавршава и развија. Циљ овог дела рада је наглашавање економских лидерских способности али и комуникацијских склоности које доприносе ефикасности менаџмента и тимском раду.

### **1.1. Економске карактеристике успешности лидера**

#### **1.1.1. Ефекат економског учинка**

Економски учинак представља категорију којом појединци као лидери својом способношћу доприносе остваривању економских ефеката пословне организације. Потребно је нагласити да су знање, тимски рад, образовање, претпоставке успешности али конкретан економски ефекат можемо мерити нивоом лидерства који појединац поседује. Можемо претпоставити реалну ситуацију да је економски ефекат у одређеном нивоу повезан са лидерством коју неко поседује. Из ове претпоставке произилази да економски ефекти пословне организације зависе од неопходне способности лидера да утичу на друге запослене и да их као тим успешно предводе. Ако претпоставимо да је посвећеност лидера економском успеху, који подразумева знање, иновативност, таленат и упорност и др., на скали од 1 – 10 нумерички изражен бројем 8, а ниво лидерства 1, учинак лидера ће бити евидентан, али ће бити ограничен одређеним способностима. Ако се при истим карактеристикама ниво лидерства нумерички изрази бројем 6, економски учинак лидера ће бити 5 пута већи него у претходној претпоставци. Мерење утицаја лидера на тим и друге појединце у организацији има вишеструки економски ефекат, и то је оно што га чини успешним са траженом вредношћу. Постоји и такозвани ефекат новог лидера када се организација налази у незавидном тржишном положају јер они могу да остваре тражени или увећани економски резултат. Потребно је нагласити и разграничити разлику између менаџера и лидера. Најпрецизнији ефекат разлике представља закон ефикасности и економског учинка. Није водећи положај у организацији особина лидера, али са сигурношћу кажемо да су знање, образовање, интелигенција претпоставке успешног лидера. Практична ефикасност лидера уз све наведене особине представља утицај на друге из чијих активности под вођством лидера долази пословни резултат у виду конкурентске предности. Поред тога, важно је истаћи, као важан резултат који се примећује у оквиру групе објективних индикатора учинка а то је постојање разлика и разграничења две групе, финансијских и нефинансијских, индикатора учинка. (Лековић Б, Марић, С, 2015).

Дакле, када је реч о економским индикаторима којима лидер управља приликом вредновања учинка морамо узети чињеницу да приликом процене перформанси истакнемо и значај других група индикатора учинка. Да ли су они економски или комуникацијски али свакако они који доприносе економском учинку и конкурентској предности.

#### **1.1.2. Ефекат процеса трајања**

Као значајан ефекат које лидерство може донети пословној организацији у смислу остваривања конкурентске предности јесте процес трајања на тржишту. Знамо да различите тржишне ситуације могу одвести организацију у пословни неуспех. Ова карактеристика лидерства подразумева мере и акције у циљу постизања најбоље лидерске одлуке у одређеном тренутку. Одлука правог тренутка представља особину коју лидер мора спровести уз употребу расположивих ресурса, који делују синхронизовано и путем синергије производе најбољи ефекат. Права одлука је уствари закон експлозивног раста која претпоставља сопствени потенцијал и реализацију идеја преко тима и менаџера. Лидерством и тимским радом обезбеђује се процес трајања пословне организације на

тржишту, стварају се нови лидери и економски домети постају видљиви и достижни. Лидерство омогућава ефекат да се уз постојеће ресурсе увећа профит, смање трошкови и повећа квалитет производа или услуга.

Треба имати у виду да учвршћивање позиције, односно промена постојеће позиције захтева дужи временски период, за разлику од губљења изграђене позиције, која може да се одвија веома брзо. Одржавање жељене позиције постиже се одговарајућом производњом и комуникацијом. (Грубор, А, 2012).

Посебност ефеката трајања успешних лидера мери се резултатима које је на рад организације произвео његов тим на краћи или дужи период али и према томе какве ефекте на пословање организације представља чињеница одласка лидера из организације. Стварни економски ефекат лидера мери се оствареном конкурентском предношћу у смислу процеса трајања организације на тржишту.

### 1.1.3. Ефекат лидер – конкурентска предност

Није једноставно проценити појединачне одлуке лидера док се оне у одређеном времену не валоризују на тржишту. Да би се остварила конкурентска стратегија вођена лидерством као конкурентском предношћу потребно је проценити јединствену визију лидера, његову дефинисану улогу и мерила успеха. Када говоримо о конкурентској предности са позиције менаџера лидера мислимо преваходно на стварање здраве и одрживе конкуренције. Са аспекта интерних односа улога лидера је стварање осећаја заједничке припадности организацији, солидарност и сарадња. Мерила остварене конкурентске предности могу бити економски и комуникацијски циљеви на тржишту, реализација продаје, смањење трошкова и остварене уштеде, уважавање приговора и ставова купаца и др. Поред наведених предности битно је и остваривање циљева маркетинг стратегије прилагођене савременим потребама тржишта као што су: придобијање нових важних купаца, понављање поруџбине нових купаца, остваривање важних пројеката уз мање трошкове од планираних, примена иновација које омогућавају развој и штеде новчана средства, убрзање процеса прилагођавања тржишту изазваних технолошким, информатичким и реакцијама купаца.

Лидер за конкуренте представља оријентациону тачку, фирму коју је потребно изазвати, имитирати или избегавати. (Котлер и др. 2007).

Конкурентска предност се врло често мери односом на конкуренте али и на менаџерске одлуке и дилеме. Полазећи од тога да је одлука лидера једноставна, рационална и логична поставља се питање колико је она примењива, и који је ефекат у односу на конкуренцију. Због наведених разлога потребно је испунити неколико битних елемената остваривања конкурентске и маркетинг стратегије. Ефекат добре одлуке лидера може се остварити кроз јасно постављене циљеве и задатке, уважавање доприноса тимова и појединаца, поштовање интегритета запослених и неопходности средства за рад. Ови економски ефекти могу показати успешност лидера на конкуренцију, на запослене на предпостављене и чланове тима. Ови елементи су неопходни и логични и служе остваривању конкурентске предности.

## 1.2. Комуникацијске особине успешности лидера

Комуникација у менаџмент процесу одлучивања подразумева вештину говора и слушања у циљу постизања међусобног разумевања. Циљ комуникације није само преношење информација и тактичких порука већ суштинско разумевање у смислу “ комуникација значаја” која ће тим и појединца на основу разумљивих и јасно презентованих порука подстаћи на рад, идеју и креативно размишљање. Основни циљ је да се послови и задаци изврше у интересу лидера, тима, појединца и пословне организације. Лоша комуникација онемогућава извршење пословних циљева и може створити лошу атмосферу, неразумеваше, конфликте и неефикасан рад менаџмента. Због свега наведеног лидер менаџер успешно комуницира са својим подређеним и представља ресурс организације којој доноси конкурентску предност. Да би лидер био успешан потребно је да свати значај и правила комуникације коју примењује. Добра комуникација је вишеструка корист, као вид вербалне и невербалне комуникације. Добра комуникација није само изговорена реч већ и став који лидер износи на основу разговора, примедби и реакција својих подређених. Значај добре комуникације огледа се у суштини правила, примене и константног усавршавања. Континуирано достављање информација подређенима подразумева њихово уважавање и добру атмосферу. Добра атмосфера ствара услове доброг и ефикасног рада. Добра комуникација и пријатна атмосфера подстичу радни морал запослених, тимски рад а у суштини и способности и могућности лидера. Добра комуникација лидера између осталог доприноси:

- Поузданости ставова и обећања
- Етичности и истини
- Поштовању чланова тима и других подређених
- Уважавање чланова тима и њихових амбиција и склоности
- Остваривању конкурентских и маркетиншких стратегија
- Стварању нових лидера организације.

Лидерство често доноси поред економске и друге врсте користи које могу допринети позитивној слици како у сфери њеног пословног или другог утицаја тако и специфичне јавности која нема директног значаја за њено постојање. (Прдић, 2017).

Суштина ефикасне комуникације ради остваривања конкурентске предности доброг лидера манифестује се кроз задовољство и осећај вредности својих подређених. Подређени своју оданост лидеру исказују тако што очекују нове изазове и проблеме пословања организације како би показали задовољство послом, личне амбиције и признања. Добар лидер мора бити у потпуности свестан потреба и вредности својих подређених.

## **2. ФУНКЦИОНАЛНА МЕЂУЗАВИСНОСТ ЛИДЕРСТВА И КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ**

Менаџмент је научна дисциплина из које произилази једноставност, рационално и логичко размишљање у смислу решавања проблема управљања организацијом и свих других ирационалних одлука које појединци, тимови и лидери доносе. У циљу успешности истраживања лидерства као конкурентске предности поћи ћемо од фактора објективности које би требало да поседује менаџер лидер. Овај модел подразумева менаџерске пословне дилеме као и комуникацију са подређенима. Претпоставићемо четири типа комуникације лидера са својим подређенима.

1. Недовољан проток информација између лидера и подређених. Оваква позиција одражава низак ниво комуникације, низак ниво објективности и мало повратних информација, слаб ниво развојних и маркетинг активности и отежан положај на тржишту.
2. Недовољан ниво информација од стране лидера а велики број информација од подређених. Оваква позиција „објективност“ може довести до манипулација, дезинформација и нерационалних предлога. Протеком времена и број информација и предлога ће се смањити а углед лидера ће осетно опасти.
3. Велики број информација за подређене а мали број информација од стране подређених. Представља личну објективност управљања организацијом у смислу доношења пословних одлука. Недостатак повратних и правовремених информација онемогућава објективност одлучивања и објективност информација.
4. Велики број информација од стране лидера и велики број информација од стране подређених. Омогућава комуникацију на објективан начин. Смањује могућност непроверених информација и манипулација и доприноси квалитативном приступу доношења одлука. Овај приступ омогућава објективност доношења одлука, доприноси тимском раду, омогућава склад и допуњавање чланова тима и ствара предуслове испуњавања маркетинг стратегије организације према циљном тржишту.

Овај последњи приступ објективном доношењу пословних одлука заснованом на комуникацији са запосленима а на основу ставова, личних сазнања и практичних искустава може бити веома успешан. Објективност се овде спознаје у правременом информисању лидера и запослених који доприносе остваривању економских и комуникацијских циљева организације.

Произилази, да бити конкурентан у савременом смислу пословања значи радити ствари које омогућавају ефекте у економском и комуникацијском смислу. Савремен, објективан и информисан лидер ће свеобухватно пренети корисне особине на целу пословну организацију. Маркетинг стратегија заснована на принципима конкурентске предности, задовољства потрошача, омогућиће усавршавање лидера и стварање нових квалитативних истраживања из којих произилазе нове вредности и одговорности.

У окружењу орјентисаном на интернет, где се потрошачи, конкуренција, технологија и економски фактори брзо мењају производећи многобројне последице, маркетинг морају да изаберу карактеристике, цене и тржишта и да одлуче колико ће трошити на оглашавање, продају и онлајн и мобилни маркетинг. (Котлер и Келер, 2018).

На основу изнетих ставова познатих аутора, комуникацијских сазнања аутора овог рада средишњи допринос овог рада је у изградњи теоријског концептуалног модела конкурентске предности путем лидерства и место пословне организације у таквом моделу. Основни носиоци модела су менаџери лидери у организацији, запослени, купци и потрошачи као и остали учесници у процесу комуницирања. Циљ је био дефинисати процесе који утичу на остваривање економских и комуникацијских циљева организације, на основу којих се могу мерити резултати. Конкурентска стратегија остваривања економских и комуникацијских циљева на тржишту подразумева менаџмент процес заснован на интеграцији свих функција менаџмента.

### 3. МЕРЕЊЕ ЕФЕКТА ЛИДЕРСТВА КАО КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Лидери у пословном смислу представљају особе од интегритета који остварују циљеве и планове организације. Они су менаџери који постављају високе стандарде рада како за себе, тако и за чланове тима и друге запослене. Најважнија мерила процене економске и комуникацијске успешности лидера су:

- Мерење перформанси
- Лични интегритет и пословно понашање
- Етичке вредности, позитивне личне особине, идеје, креативност и оптимизам
- Визија, планирање и резултати
- Процена остваривости конкурентске и маркетинг стратегије засноване на циљевима
- Објективност и поштовање подређених
- Свесност значаја интерне и екстерне комуникације
- Вештине решавања проблема и прилагодљивост променама
- Знање и информације
- Претходни успеси и искуство и др.

Основна мера процене ефикасности полази од перформанси лидера који имају визију и јасно прецизне задатке остваривања циљева. Лидерство у организацији је мера постизања циља боље од других која доводи до остваривања конкурентске предности и остваривања планираних економских и комуникацијских циљева. Мерење ефикасности лидера можемо изразити фактором предузимања акције и параметрима остваривања циља. Погрешном проценом тржишне позиције организације створићемо неефикасну организацију и изазвати отпоре. Правом проценом тржишне позиције створићемо основе успеха. Из напред наведеног можемо закључити да је тренутак одлуке лидера и фактор објективности процене употребе ресурса као и синергија комуникацијских активности према тржишту и кушцима претпоставка успешности.

**Табела 1:** Расподела вероватноће броја успешних година од тринаест година за инвестиционог менаџера са најбољим резултатима

Победничке године	Број менаџера који учествују у такмичењу			
	50	100	250	500
8	0,1%	0	0	0
9	9,2	0,9	0	0
10	47,4	31,9	5,7	0,2
11	34,8	51,3	59,7	42,3
12	7,7	14,6	31,8	51,5
13	0,8	1,2	2,8	5,9
Просек победничких година најбољег менаџера	<b>10,43</b>	<b>10,83</b>	<b>11,32</b>	<b>11,63</b>

Извор: самостално истраживање

Анализиране у овом контексту перформансе фонда Магелан и даље су импресивне али нису толико изненађујуће. Овај експеримент показује да у великом узорку менаџера, сама случајност резултује вероватноћом од 43,5% да ће неко победити тржиште у бар једанаест од тринаест покушаја. Када се израчуна просек свих 10.000 проба, просечан број победничких година неопходан да би неко био најбољи менаџер у тринаестогодишњем такмичењу износи 10,43. (Bodie и др. 2009), стр.584

С обзиром на чињеницу да су инвестициони лидери веома битни за будућност организације а на основу изложеног можемо мерити и перформансе портфолија лидера, процене вредности способности тржишног тајминга, као и одлуке лидера о моделима ефикасне анализе хартија од вредности.

Конкурентност, представља комбинацију најбољих метода и модела пословања на тржишту у којем потрошач, купац или други заинтересовани субјект на тржишту, проналази заједничке циљеве с предузећем, у виду куповине прихватљивог производа или услуге ради сатисфакције и корисности на комуникацијски прихватљив начин. (Прдић, 2017).

Мерење ефеката примене конкурентске стратегије организације могуће је ако предузме све мере у моделу остваривања конкурентске предности помоћу лидерства. То се пре свега односи на мерење перформанси лидера и његовог учинка али и синергије ефеката свих маркетинг и комуникацијских активности са тржиштем.

Приказаним резултатима постављена је основа за доношење одлуке о примени конкурентске стратегије остваривања конкурентске предности путем лидерства.

## ЗАКЉУЧАК

На основу теоријских сазнања, заснованих на ставовима познатих аутора, сопствених теоријских и практичних искустава о значају лидерства за остваривање конкурентске предности може се закључити да је потребна детаљна анализа лидерства у оквиру конкурентске и маркетинг стратегије организације на тржишту. Допринос овог рада са становишта ефикасности менаџмента на основу лидерства састоји се у формулисању адекватног модела којим лидери својом способношћу и објективношћу у одлучивању могу осигурати конкурентску предност. Приказаним теоријским и стручним анализама постављена је поуздана основа за ефикасно доношење одлуке о примени лидерства као конкурентске предности у оквиру конкурентске и маркетинг стратегије позиционирања пословне организације на тржишту. Ова теоријска анализа је добра основа за будућа како теоријска тако и емпиријска истраживања која ће у пракси показати сву валидност и значај. Препорука истраживања је континуиран процес усавршавања, прилагођавања променама, тимском раду и свим другим факторима и стиловима управљања који могу довести до остваривања економских и комуникацијских циљева менаџмента а све у мери остваривања ефикасног пословања. Ова препорука се односи и на установљавање функционалне међузависности између лидерства и конкурентске предности, а на основу одређених статистичких и других метода, као и метода квалитативног истраживања, која могу указати на одређене законитости мерења перформанси лидера а све у циљу остваривања економских и комуникацијских циљева.

## РЕФЕРЕНЦЕ

Bodie. Z., Kane, A., Marcus J, A. (2009, стр.584). *Основи инвестиција* (6.izd.). Београд: Data status.

Грубор, А. (2012). Сегментација, таргетирање и позиционирање у глобалном маркетингу. *Анали економског факултета* 48 (28), 123-131

Kotler. F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong. G. (2007, стр. 506). *Принципи маркетинга* (4. Evr.izd.).Beograd, Mate.

Kotler. F., Keler. L K. (2018, стр.4). *Маркетинг менаџмент* (15.izd.). Beograd:Data status, Економски факултет

Лековић, Б., Марић, Д. (2015). Measures of small business success/performance: Importance, reliability and usability. *Индустрија*, 43 ( 2 ), 7-26.

Прдић, Н. (2017). Моћ позитивног мишљења на ефекте пословања. *Култура полиса* 33 (3), 502-515.

Прдић, Н. (2017). Competition of Fairs on the Basis of the Composition Distribution. *Индустрија* 45 (3), 23-37.