

LIDER BUDUĆNOSTI U NOVOM GLOBALNOM OKRUŽENJU¹

Boban Dašić¹, Jelena Maslovara², Duško Dragović³

¹ Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

² Fakultet za menadžment, Alfa Univerzitet, Beograd

³ Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica

Rezime: Ključna konkurentna prednost u novom globalnom okruženju postaju pojedinci tj. lideri koji proizvode i savladavaju nova znanja. Učenje radi stvaranja predstavlja relevantnu sposobnost pojedinca - lidera da transformiše svoju okolinu, da prepozna sopstvene šanse, kao i da postane izvor novih kreativnih ideja. Svrha ovog rada je da se na veoma koncizan način ukaže na značaj liderstva i ulogu lidera u novom globalnom okruženju. Konsideracijom globalizacije svetske privrede, uočavamo da je ona osnovna promena koja obeležava savremene uslove privređivanja, što predstavlja pravi izazov za lidere i menadžere. Globalno dinamično okruženje, stalne potrebe za promenama profila kadrova i potrebe za brzim prilagođavanjem tržištu i zahtevima tržišta, zahtevaju od lidera stalno usavršavanje, unapređenje znanja i hvatanje u koštac sa nepoznatim.

Ključne reči: Globalno okruženje, globalizacija, konkurentna prednost, liderstvo, lider, tržište

UVOD

Vreme u kome živimo karakteriše brze promene. Osnovna promena koja obeležava savremene uslove privređivanja je globalizacija svetske privrede, koja kao takva predstavlja pravi izazov liderstvu. Osnovni principi na kojima se grade temelji konkurentnosti u uslovima globalizacije su promene, prilagođavanje novonastalim situacijama i uvažavanje promena. U uslovima globalizacije, tj. u novom globalnom okruženju, organizacije koje vode lideri moraju posedovati izuzetnu fleksibilnost, koja će im obezbediti brzo prilagođavanje i reagovanje na nastale promene, kao i sposobnost da, kako na svojim, tako i na iskustvima drugih uče.

Jedini izvor stalne konkurentne prednosti u novom globalnom okruženju predstavljaju ljudi u organizaciji, zato što ostali faktori proizvodnje (tehnologija, kapital, informacije) mogu biti kopirani.

¹ Pregledni naučni rad

Globalne organizacije iz tih razloga moraju posebnu pažnju da obrate na ovaj pomenuti resurs kojim se obezbeđuje kontrola i nad ostalim resursima. Liderstvo, odnosno upravljanje ljudskim potencijalom postaje najznačajniji, tj. osnovni faktor uspešnosti globalne organizacije.

Moderni trendovi i savremeno globalno okruženje zahtevaju nov pristup u kreiranju lidera budućnosti koji će biti u mogućnosti da odgovori stalnim izazovima koji se pred njim postavljaju. Opšte je prihvaćeno, i vlada uverenje da u savremenoj svetskoj privredi postoji potreba za ljudima koji poseduju "liderske sposobnosti". Takvi ljudi se porede i determinišu kao specifična aktiva u preduzeću. U savremenoj privredi danas liderstvo se posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh preduzeća. Važnost liderstva, oslikava se u suočavanju preduzeća sa promenama u eksternoj sredini, kao i u odlučnom vođenju procesa promena. U savremenoj globalnoj privredi, rešenje za adaptiranje nastalim promenama predstavlja obavezu koju pravo liderstvo mora da reguliše.

Specifičnu lidersku ulogu obavlja ličnost koja se naziva liderom. U globalnom prestrukturiranju stalno su prisutne promene, koje ne moraju garantovati i koje ne garantuju uspeh. Zato u takvim okolnostima obaveza lidera je pokretanje promena, tj. lider mora biti pokretač promena. Osnovni preduslov organizacionog uspeha u turbulentnom ekonomskom okruženju je efikasan lider na čelu organizacije. Globalne organizacije objedinjuju znanja i velike resurse, informacije, tehnologiju i energiju a menadžment i liderstvo pomažu njihovoj racionalnoj upotrebi.

Novi zahtevi i izazovi za lidere nametnuti su novim globalnim okruženjem. Da bi odgovorili ovim izazovima, lideri prolaze kroz procese usvajanja novih znanja, i procese stalnih treninga. Sami procesi obuke doprinose boljem shvatanju i razumevanju ponašanja i stavova zaposlenih iz čega proizilazi mogućnost realizacije postavljenih ciljeva. Iz navedenog se naglašava veliki značaj i potreba za razvojem novih veština karakterističnih za globalne lidere i menadžere, s obzirom da je cilj razvoja i ovladavanja odgovarajućim veštinama pomoć liderima i menadžerima u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata svojih organizacija.

1. Fenomen globalizacije – novo globalno kruženje

U novije vreme globalizacija je postala glavna tema u svakoj diskusiji internacionalnog biznisa i strategije. Ako bi izabrali neki pojam koji

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

simbolizuje duh našeg vremena, to bi svakako bio pojam globalizacije, koji predstavlja pečat našeg vremena. „Danas je globalizacija reč koja je čvrsto ukorenjena u naš rečnik i koja je, uprkos tome što ne postoji univerzalna definicija, termin koji je počeo da ima značenje (i deskriptivnu moć) na različitim nivoima.“²

Kraj XX i početak XXI veka obeležen je globalizacijom, koja oblikuje život savremenog sveta i doprinosi stvaranju savremenog društva. Proces globalizacije se odvija naočigled svih nas i dotiče interese svih stanovnika sveta. Reč je o savremenom procesu koji stvara nove hipoteze za uspešno poslovanje u međunarodnim okvirima. Svet više nije agregacija individualnih tržišta, već je sistem međuzavisnih tržišta. Danas svet postaje sve više jedinstveno tržište na kome se pruža mogućnost koncipiranja i organizovanja poslovnih aktivnosti.

Sve veća međuzavisnost nacionalnih ekonomija sa svetskom privredom karakteristika je procesa globalizacije. Zemlje u svetu povezane su u multidimenzijalnu mrežu ekonomskih, socijalnih i političkih veza. U meri u kojoj te veze postaju značajnije i kompleksnije pojedine nacionalne ekonomije osećaju pozitivne i negativne efekte opštih kretanja u svetskoj privredi.

Moramo reći da ne postoji opšte prihvaćena definicija globalizacije. Postoje brojne opšte i specifične, uticajne i manje uticajne, kao i apstraktne i konkretne definicije, ali jedinstvene definicije i jedinstvenog pogleda na to šta je globalizacija nema. Razlog za to sa jedne strane je mnoštvo uglova iz kojih se taj kompleksan fenomen posmatra, a sa druge strane, multidimenzionalnost i kompleksnost samog fenomena. Navešćemo nekoliko najuticajnijih i najpoznatijih definicija i opštih zapažanja o globalizaciji u savremenoj ekonomskoj literaturi, od kojih su sledeće najčešće citirane:³

- Globalizacija označava sve one procese pomoću kojih ljudi čitavog sveta bivaju inkorporirani u jedno svetsko društvo, odnosno globalno društvo. (Albrow)

- Globalizacija je ... nezaustavljiva (inehorable) integracija tržišta, nacionalnih država i tehnologija u do sada nezabeleženom stepenu, što je omogućilo (enablig) pojedincima, korporacijama i nacionalnim državama da svoje aktivnosti prošire (reach) kroz svet

² Zečević, M., Globalni i transnacionalni biznis i menadžment, Evropski univerzitet, Beograd, 2008, str. 5

³ Prema internet prezentaciji <http://www.csg.org.yu/globalizacija-sta.htm> (01.04.2011.)

brže, dublje i jeftinije nego do sada ... Globalizacija znači širenje free market kapitalizma na gotovo svaku zemlju u svetu. (Friedman, Thomas)

- Globalizacija znači globalno umrežavanje kojim se kroz uzajamnu zavisnost pozevuju prethodno izolovane zajednice na planeti u celinu – u jedan svet. (Richter)

Dobitnik Nobelove nagrade iz ekonomije za 2001. godinu Džozef Štiglic, u pokušaju da objasni fenomen globalizacije i da odgovori na pitanje zašto je taj fenomen postao predmet istovremene demonizacije i uvažavanja kaže: “U osnovi, to je čvršća integracija zemalja i naroda sveta, do koje se dolazi ogromnim smanjivanjem troškova transporta i komunikacija, kao i rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i (u manjoj meri) ljudi preko granica.”⁴

Presednik industrijske grupacije “ABB” Persi Barnevik, vrlo je slikovito okarakterisao globalizaciju “kao slobodu za moju grupu kompanija da investiramo gde želimo i kada želimo, da kupujemo i prodajemo gde želimo i da imamo što manja ograničenja koja bi dolazila od radničkih zakona ili socijalnih sporazuma.”⁵

„Globalizacija predstavlja fenomen s kraja dvadesetog veka koji se najopštije definiše kao homogenizacija nacionalnih ekonomija u jedinstven ekonomski sistem.“⁶

Iz navedenog se vidi da su učinjeni brojni pokušaji definisanja ovog pojma. Evidentno je da je nemoguće jednom definicijom obuhvatiti sve aspekte i pojmove na koje se globalizacija odnosi. Mnoštvo navedenih stavova naglašava različite aspekte globalizacije i različite stavove prema istoj. Ipak, naglašava se postojenje zajedničke niti, odnosno zajedničkog imenitelja koji povezuje sva tumačenja globalizacije. Globalizacija se shvata kao proces koji dovodi do intenzifikacije odnosa između pojedinaca, organizacija i institucija na globalnom nivou, tj. kao proces u kome ceo svet postaje jedno veliko “globalno selo”. Svet kroz proces globalizacije na mikro i makro nivou postaje dinamično i fleksibilno ekonomsko-političko okruženje i svojevrsni entitet koji ne može i ne sme da prouzrokuje potpuno otuđenje nacionalnih privreda kao makro celina.

⁴ Štiglic, Dž. E., Protivrečnosti globalizacije, Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002, str. 23

⁵ Savić, Lj., Globalizacija kao svetski proces – perspektive, Ekonomski fakultet, Niš, 2003, str. 3

⁶ Milovanović, G., Veselinović, P.: Globalizacija i tranzicija, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009, str. 17

2. Međunarodni ekonomski odnosi u novom globalnom okruženju.

Globalizacija kao proces integracije svetskog tržišta pruža mogućnost ekonomskog rasta. Porast ekonomskih aktivnosti koji prevazilazi nacionalne granice dovodi do porasta međunarodne trgovine i porasta stranih direktnih investicija, do rastućih i sve razgranatijih tokova tržišta kapitala.

U sadašnjem svetu kao neminovnost se pojavljuje uključivanje nacionalne privrede u međunarodne ekonomske odnose. Svaki drugačiji izbor u pogledu spoljno-ekonomske politike bi imao za posledicu negativne efekte na nacionalnu privredu u vidu zaostajanja za svetskim društveno-ekonomskim razvojem.

Intenziviranje međunarodnih ekonomskih odnosa u svetu uz stalno povećanje broja učesnika u poslednjih 50-ak godina imalo je za posledicu i stvaranje globalnog sveta koji postoji u današnjem obliku. Sa boljim poznavanjem međunarodnih ekonomskih odnosa nosioci ekonomske politike mogu lakše da prepoznaju najpovoljnije mogućnosti za uključivanje nacionalne privrede u međunarodnu podelu rada, a sve u cilju ostvarenja maksimizacije svih vrsta koristi.

2.1. Međunarodna trgovina

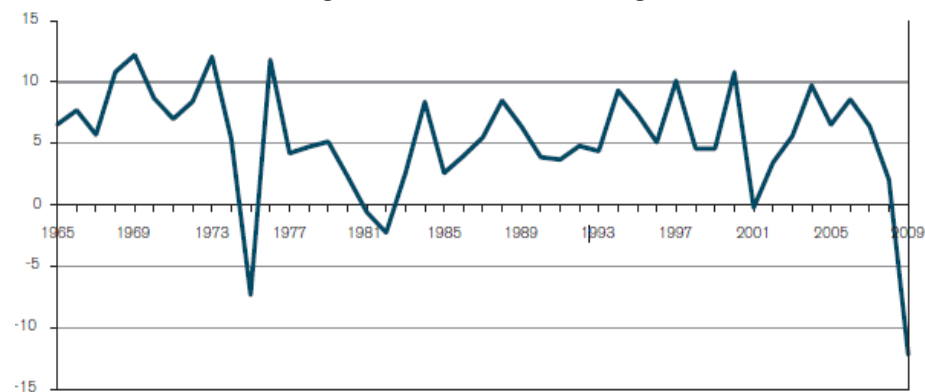
Najvidljivije lice razvoja procesa globalizacije je rast svetske trgovine koja u sadašnje vreme višestruko prevazilazi rast svetske proizvodnje. Napominjemo da klasični oblici međunarodne trgovine podrazumevaju metod uključivanja privrede jedne zemlje u međunarodnu podelu rada kroz spoljno-trgovinske, izvozno-uvozne, robno-uslužne i finansijske transakcije. „Uobičajeno da se u klasične oblike međunarodne trgovine svrstavaju poslovi redovnog izvoza i uvoza roba i usluga.“⁷

Nakon II svetskog rata na međunarodnom planu su preduzeti koraci radi unapređenja međunarodne trgovine, pre svega usvajanjem Opšteg sporazuma o carinama i trgovini (General Agreement on tariffs and Trade – GATT) i stvaranjem Svetske trgovinske organizacije (World

⁷ Acin, Đ., Todorović, M., Acin Sigulinski, S.: Međunarodni ekonomski odnosi, Pigmalion, Novi Sad, 2006, str. 413

Trade Organization – WTO), što je dovelo do rapidnog rasta trgovine dobrima. Volumen svetske trgovine u 1973. godini je bio za gotovo šest puta veći nego 1950. godine, što znači da je prosečna godišnja stopa njenog rasta iznosila oko 8%.⁸ Poređenjem sa nekim prethodnim periodima može se zaključiti da je to zaista zadivljujući rast. „Recimo, u vremenskom razmaku od 1881. do 1913. godine, volumen industrijske proizvodnje sveta kretao se po stopi od 4,2%, a obim svetske trgovine po stopi od 2,6% prosečno godišnje. U razdoblju 1913-1948, rast obima svetske proizvodnje iznosio je realno 2% godišnje, dok se obim međunarodne trgovine uvećavao po prosečnoj godišnjoj stopi od samo 0,5%.⁹ Na sledećoj tabeli je prikazan obim svetskog izvoza roba u periodu od 1965-2009. godine izražen u procentima.

Grafikon 1: Obim svetskog izvoza robe, 1965-2009. god. (u %)



Izvor: World Trade Report 2010 - Trade in natural resources, WTO, New York and Geneva, 2010, p. 20

Zapažamo da obim svetskog izvoza, u zavisnosti od posmatranog perioda pokazuje rastuće i opadajuće vrednosti. Posebno je dramatičan pad u svetskoj trgovini u 2009. godini. Taj pad je u 2009. godini bio još veći u SAD dolarima (-22,6%) nego u smislu obima (-12,2%).¹⁰

Svetska trgovina je sa stanovišta vodećih zemalja u izvozu imala jako izraženu dinamiku, mada se završetkom hladnog rata može primeniti

⁸ Izračunato na osnovu: International Trade Statistics, World Trade Organization, Geneve, 2001, str. 29

⁹ Stojadinović, D., Razvoj spoljne trgovine Srbije od Nemanjića do danas, Albedo, Tuzla, 1991, str. 20

¹⁰ World Trade Report 2010 - Trade in natural resources, WTO, New York and Geneva, 2010., p. 20

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

izvesna stabilizacija redosleda, od kada su evidentne tri ključne činjenice: dominacija zemalja Trijade (SAD, Nemačka i Japan); relativizacija položaja SAD u smislu zaposedanja vodeće pozicije i snažan prodor zemalja azijskog regiona.

Sa regionalnog aspekta, posmatrano po vrednosti robnog izvoza i uvoza, dominira region Zapadne Evrope, Azije i Severne Amerike. U pogledu globalne strukture razmene, vodeće učešće imaju industrijski proizvodi u poređenju sa proizvodima iz poljoprivrednog i rudarskog sektora, tj. pretežni deo trgovine otpada na proizvode iz prerađivačkog sektora u odnosu na primarne proizvode.

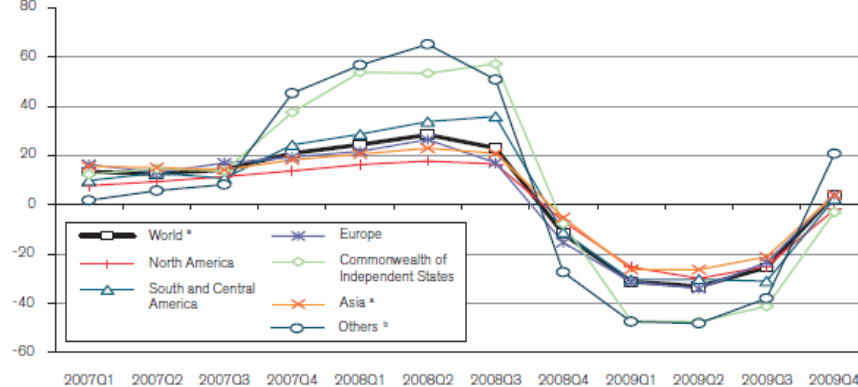
Kada je reč o trgovini dobrima, veoma važan aspekt jeste neto efekat uvozno-izvoznih aktivnosti, gde pojedine ekonomije ostvaruju suficit a neke deficit. Na osnovu podataka STO razvijene zemlje ostvaruju suficit dok nerazvijene u većini slučajeva deficit.

U odnosu na bruto nacionalni proizvod učešće spoljne trgovine varira po zemljama. Stope koje su veće od rasta svetskog bruto nacionalnog proizvoda su uzrok rasta svetske trgovine.

Obim svetskog izvoza roba po regionima, kvartalno za period od 2007. do kraja 2009. godine, iskazan u odnosu na prethodnu godinu (procentualna promena u sadašnjim SAD dolarima - USD), je prikazan na sledećoj tabeli.¹¹ Najveći pad svetskog izvoza je zabeležen u zemljama Afrike i Bliskog istoka dok su najmanji pad zabeležile azijske zemlje.

¹¹ World Trade Report 2010 - Trade in natural resources, WTO, New York and Geneva, 2010, p. 21

Grafikon 2: Obim svetskog izvoza roba po regionima - zemljama, I Q 2007 – IV Q 2009. godine (u odnosu na prethodnu godinu, % promena u USD).



a Includes significant re-exports.
b Includes Africa and Middle East.

Izvor: World Trade Report 2010 - Trade in natural resources, WTO, New York and Geneva, 2010, p. 21

Sve zemlje usmeravaju svoje ekonomske politike na podsticanje međunarodne konkurentnosti roba i usluga, što se ogleda kroz težnju ka širenju van nacionalnih granica, pa samim tim i na favorizovanje međunarodnih i izvoznih aktivnosti. Sve to doprinosi svetskom procesu globalizacije koji u sebi obuhvata liberalizaciju trgovine, ujednačavanje ekonomskih politika država i agresivniji nastup transnacionalnih kompanija (TNK) na globalnom tržištu. U prilog činjenici da je međunarodna trgovina transnacionalizovana, možemo navesti „da se procenjuje da je krajem dvadesetog veka preko $\frac{3}{4}$ svetske robne trgovine bilo pod kontrolom TNK.“¹² Budući da u novije vreme TNK vremenom sve više umesto klasičnog uvoza i izvoza forsiraju podizanje filijala u sve većem broju zemalja i preko takve proizvodnje osvajaju njihova tržišta i tržišta pre svega susednih i drugih zemalja. Ovim se zamagljuje stvarna slika zemalja uvoznica i izvoznica, jer se proizvodnja i izvoz iz filijala statistički prepisuje zemljama domaćinima tih filijala TNK-a.

¹² Kovačević, M., Međunarodna trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 49

2.2. Strane direktne investicije

U definisanju globalnih odnosa na svetskom tržištu značajno mesto zauzimaju strane direktne investicije – SDI (Foreign Direct Investment - FDI). Zbog njihovog kumulativnog dejstva, SDI na putu ka globalizaciji svetske ekonomije imale su značajan doprinos. One poseduju ogroman razvojni potencijal i predstavljaju bitan element investicionih i proizvoljnih strategija savremenih korporacija. Kao celokupan deo procesa globalizacije SDI često su preduslov očuvanja ili ostvarenja ekspanzije firme na međunarodnim tržištima. Pored portfolio investicija i zajmovnog kapitala, SDI predstavljaju jedan od tri vida međunarodnog kretanja privatnog kapitala, koje u savremenoj razvojnoj etapi preuzimaju funkciju ključnog razvojnog faktora svetske privrede. SDI predstavljaju najrizičniji oblik međunarodnog kretanja kapitala. „Ako je istinita tvrdnja da su SDI najrizičniji oblik međunarodnog kretanja kapitala, postavlja se pitanje zašto one doživljavaju izuzetnu ekspanziju? Najverovatniji odgovor je da uz veći rizik ide i mogućnost mnogo veće zarade.“¹³

SDI, kao posledica procesa globalizacije i internacionalizacije svetske privrede, zajedno sa međunarodnom trgovinom robom i uslugama, promovišu privredni rast, povećavaju zaposlenost i podižu životni standard širom sveta. Svoju izuzetnu ekspanziju doživljavaju krajem XX i početkom XXI veka. Prema podacima UNCTAD-a,¹⁴ 2007. godina je sa ukupnim prilivom SDI u svetu u iznosu od 2.099 milijardi USD, godina sa ostvarenim najvećim prilivom SDI u istoriji čovečanstva. Nakon 2007. godine dolazi do smanjenja globalnih SDI aktivnosti, što je prikazano u tabeli 1.

Tabela 1: Tokovi SDI, po regionima i zemljama (u milijardama USD)

Region/ekonomija	Priliv SDI			Odliv SDI		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Svet	2.099	1.770	1.114	2.267	1.928	1.100
Razvijene zemlje	1.444	1.018	565	1.923	1.571	820
Zemlje u razvoju	564	6300	478	292	296	229
Tranzicione zemlje	90	122	69	51	60	51

¹³ Dašić, B., Strane direktne investicije i regionalni razvoj Srbije, Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću, Neven, Zemun, 2011, str. 63

¹⁴ UNCTAD: World Investment Report 2010, New York and Geneva, 2010., Annex table B.1, str. 167-171

Projekcija tabele izvršena na osnovu: UNCTAD: World Investment Report 2010, New York and Geneva, 2010, Annex table B.1, str. 167-171

Iz navedene tabele se uočava da razvijene zemlje imaju i dalje dominantno učešće u investicionim tokovima sveta - prilikom prilivima i odlivima SDI aktivnosti. Povezanost tokova SDI i ekonomskih aktivnosti u razvijenim zemljama je očigledna, pa se tako ogroman pad SDI aktivnosti nakon 2007. godine, kada je dostigao dotadašnji maksimum, može pripisati recesiji u američkoj privredi, koja je gotovo prepolovila priliv SDI u razvijene i nerazvijene zemlje u Aziji i Latinskoj Americi.

Na sledećoj tabeli je prikazan globalni kvartalni indeks SDI, gde je 2005. godina uzeta kao ponder. Iz iste se može primetiti da je u drugom kvartalu 2010. godine obim priliva SDI opao za preko 25% u odnosu na 2005. godinu.

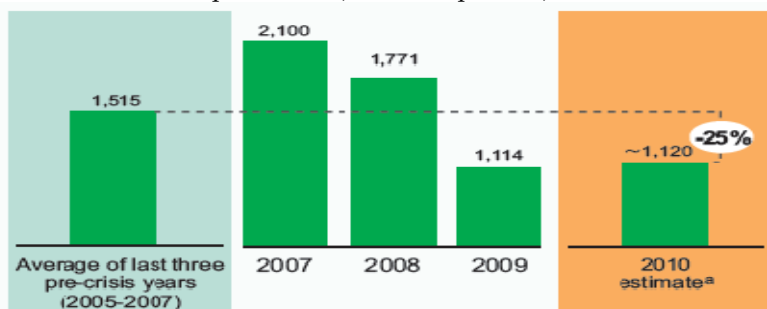
Tabela 2: Globalni kvartalni indeks SDI

(2005 = 100)	
2008 Q1	219.7
2008 Q2	160.0
2008 Q3	145.2
2008 Q4	161.2
2009 Q1	58.2
2009 Q2	101.8
2009 Q3	119.4
2009 Q4	114.2
2010 Q1	112.8
2010 Q2	84.6

Izvor: UNCTAD Global Investment Trends Monitor, No. 4, 14. October 2010. p. 1

Na grafikonu 3. su prikazani globalni prilivi SDI u različitim periodima, s napomenom da period od 2005-2007. godine predstavlja prosek poslednje tri godine pre krize, a podaci za 2010. godinu su procenjeni.

Grafikon 3: Globalni prilivi SDI, različiti periodi, (bilioni USD)



^a) Na osnovu podataka SDI za 67 zemalja za prvi i drugi kvartal i podacima o greenfield investicijama i M&A za treći kvartal 2010. godine
Izvor: UNCTAD Global Investment Trends Monitor, No. 4, 14. October 2010. p. 1

Prognoza globalnih tokova SDI u kratkom roku prilično je sumorna zbog uticaja tekuće ekonomske i finansijske krize. Međutim snažna posvećenost najvećih TNK širenju svog poslovanja u inostranstvu, kao i njihov relativni optimizam za srednjoročni razvoj njihovog poslovnog okruženja, ostavlja otvorenom mogućnost za oporavak tokova SDI do kraja 2011. godine.

Iz navedenog se može zaključiti da SDI predstavljaju dominantan oblik međunarodnog kretanja kapitala, beležeći ekspanzivan rast, afirmišući i povećavajući ulogu međunarodne proizvodnje u svetskoj ekonomiji, tako da u uslovima globalizacije i novog ekonomskog poretka dobijaju ulogu važne poluge ekonomskog razvoja.

3. Lider kao pokretač i nosioc promena u novom globalnom okruženju

Brojne, dinamične i intenzivne promene dovele su do toga da liderstvo postaje neizostavni faktor opstanka i uspeha globalnih organizacija. Danas, u poslovnim krugovima je opšte prihvaćeno uverenje da je liderstvo imperativ za uspeh svake globalne kompanije. Sve češće, liderstvo se vezuje za radikalne promene - reinženjering, koje su mogli jedino da sprovedu uspešni lideri. Radikalne promene su neophodne za opstanak i uspešno takmičenje kompanija na svetskom tržištu. Uloga lidera od suštinske važnosti, jer oni poseduju energiju i snagu da kreiraju viziju, iniciraju i sprovedu promene.

Liderstvo je proces u kome pojedinac ima uticaj na ostale saradnike tj. grupu radi realizovanja zajedničkog cilja. Naime, nije u pitanju karakteristika koju lider poseduje, već je u pitanju odnos razmene koji je postignut između lidera i sledbenika. Proces podrazumeva međusobni uticaj lidera i sledbenika. Sastavni deo liderstva je uticaj, jer bez uticaja liderstvo ne postoji. Grupe predstavljaju sredinu u kojoj se formira i nastaje liderstvo. Liderstvo podrazumeva sposobnost uticaja na grupe pojedinaca koji imaju jedinstven cilj. Cilj je sastavni deo liderstva, budući da liderstvo nastaje i deluje u okolnostima u kojima se pojedinci orijentišu ka cilju.

Lideri nastaju ili se imenuju iz radnih grupa i imaju sposobnost da utiču na druge, iz razloga koji su izvan područja formalnog autoriteta. To su osobe koje imaju menadžerski autoritet i sposobnost uticaja na druge.¹⁵ Ljude koji se bave liderstvom nazivamo liderima, a one prema kojima je liderstvo usmereno nazivamo sledbenicima. I lideri i sledbenici zajedno su uključeni u proces liderstva jer liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri.¹⁶

Kako bi sprovođenje organizacionih promena bilo uspešno, zadatak globalnog lidera je povezivanje i stvaranje saradnje svih organizacionih članova. Lideri imaju presudnu ulogu u iniciranju i sprovođenju promena, jer uspešno liderstvo može da pokrene i sprovede promene na efikasan i efektivan način.

Prioriteti i zadaci globalnih lidera menjaju se s promenom uslova na tržištu, iz razloga jer je neophodno da se adaptiraju i usklade sa strateškim pravcem kompanije. Razvoj globalizacije za kompaniju znači „viši stepen“ konkurentnosti i kada kompanija stvara potrebu da se pozicionira u „svetsku klasu“, tj. da postupa na bolji a jeftiniji način. Prevazilaženje globalnih izazova je veoma složeno. Priznati svetski istraživači, sproveli su istraživanje u osam vodećih globalnih kompanija. Tom prilikom su globalni lideri popunjavali upitnik koji se odnosio na ključne probleme sa kojima se oni suočavaju i sa kojima će se suočavati njihova kompanija. Usledila su tri skoro istovetna odgovora i to:

a) Raspoređivanje (sposobnost da se adekvatne veštine primene tamo gde su neophodne, nevezano za geografsku lokaciju),

¹⁵ Cohen, A. R., Bradford, D. L.: *Influence without Authority*, John Wiley&Sons, Inc., New York, 2005, p. 3

¹⁶ Northouse G.P., *Liderstvo teorija i praksa*, Western Michigan University, Data Status, Beograd, 2008, str. 2

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

- b) Širenje znanja i inovacija (primena vrhunskog znanja i praksi na celu organizaciju, nevezano za njihovo poreklo) i
- v) Otkrivanje i razvoj talenata na globalnoj osnovi (otkrivanje i razvoj talenata koji mogu uspešno da deluju u globalnoj organizaciji).¹⁷

U pomenutom istraživanju, istraživači su anketirali globalne lidere osam vodećih globalnih kompanija (Ford Motor Company, Dow, Shell, Shell Oil Co, Agilent, IBM, Procter&Gamble i Motorola), kao i konsultante za internacionalni menadžment ljudskih resursa. Opšti zaključak je bio da kompanije koje imaju uspešne globalne sisteme ljudskih resursa mogu da uspešno savladaju tržišne promene, opstanu, napreduju i ostanu dominantne na globalnom tržištu.

Globalni lideri imaju izraženu težnju za stalnim promenama i unapređenje kompanije. Oni imaju izraženu sposobnost da reaguju i na vrlo slabe signale iz okruženja. Promene podrazumevaju odstupanje od starog načina činjenja stvari i implementiranje novog koji će pružiti bolje rezultate. Imperativ lidera je pokretanje drugih. Na taj način on postaje pokretač promena. Zato je očekivano da globalni lideri budu prvi koji će uvideti potrebu za sprovođenjem organizacionih promena.

4. Problemi liderstva u novom globalnom okruženju

Kao što je opšte poznato novo globalno okruženje, čija je ekspanzija naročito izražena u dvadeset prvom veku, je nametnula čoveku velike izazove i probleme. Nas u ovom delu rada trenutno zanimaju problemi liderstva u novom globalnom okruženju. Malo je verovatno da za većinu lidera biti efektivan u današnjem okruženju podrazumeva takve dramatične i traumatske okolnosti. Ali ipak, lideri se zaista suočavaju sa nekim važnim pitanjima, i to:

a) Moć menadžerstva – Moć predstavlja sposobnost menadžera da utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa u kompaniji. Budući da je ovo vreme dramatičnih i brzih promena to je potrebno da menadžeri koriste razne oblike izvora moći (nagrađivanje, kažnjavanje, prava), kao i da te oblike stalno usvršavaju, uzdižući ih na viši nivo. Najefektivniji lideri i menadžeri u novom globalnom okruženju treba da se oslanjaju ne samo na jednu već na nekoliko različitih formi moći (legitimna moć, moć prinude, moć nagrađivanja, stručna moć i referentna moć).

¹⁷ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 347

b) Razvijanje poverenja – Poverenje u vođu tj. lidera je veoma bitno u dvadeset prvom veku. U današnjem nesigurnom i promenljivom okruženju, jedna od važnih stavki za lidere jeste sticanje poverenja i kredibiliteta. Poverenje je verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Kredibilitet je stepen do kojeg sledbenici smatraju nekog poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše. Osnovna komponenta kredibiliteta je poštenje, koje se izdvaja kao karakteristika broj jedan prema lideru vrednog divljenja. Pored poštenja, kompetentnost i sposobnost da inspiriše su od suštinskog značaja za liderstvo. Posebno danas, a naročito će u budućnosti, efektivnost menadžera i lidera zavisiti od sposobnosti da se stekne poverenje sledbenika.

c) Pružanje moralnog liderstva – U novije vreme istraživači etike i liderstva su počeli da razmatraju etičke implikacije u liderstvu, jer je tema liderstva i etike naišla na iznenađujuće malu pažnju u prethodnom periodu (dvadeseti vek). Opšte je poznato da je etika deo liderstva. Etičko liderstvo je više od onoga što podrazumeva biti etičan. To je sprovođenje etike kroz organizacione mehanizme, kao što su komunikacija i sistem nagrađivanja. Efektivan lider u budućnosti mora posedovati moralni kodeks svojih ciljeva i sredstava koja su korišćena u postizanju tih ciljeva.

d) Online liderstvo – U novije vreme se sve češće dešava da vodite ljude u situacijama kada su oni fizički odvojeni od vas i kada su interakcije u suštini smanjene na pismenu digitalnu komunikaciju. Do sada je obavljeno vrlo malo istraživanja u oblasti online liderstva koje je usmereno na upravljanje virtuelnim timovima. Ta istraživanja ukazuju na to da postoje tri fundamentalna problema u pružanju online liderstva. Dakle, izazovi online liderstva su: komunikacija (biranje pravih reči, strukture, tona i stila za digitalnu komunikaciju); menadžment učinka (definisavanje, olakšavanje i podsticanje učinka) i poverenje (kreiranje kulture u kojoj je poverenje među učesnicima očekivano, podsticano i zahtevano).¹⁸

e) Davanje ovlašćenja zaposlenima – Ovaj problem se nameće kao neminovnost u vremenu koje dolazi. Davanje ovlašćenja podrazumeva povećanje diskrecionog prava radnika u donošenju odluka. Postavlja se pitanje, zašto u novije vreme sve više kompanija daju ovlašćenja svojim zaposlenim radnicima? Potreba da se brzo donese odluka i lakše savladavanje sve obimnijih i složenijih poslova u savremenom poslovnom svetu, jeste odgovor na gore postavljeno pitanje.

¹⁸ www.tims.edu.rs/sr/.../101-menadzment-ljudskih-resursa?...03...liderstvo...
(15.02.2011.)

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

f) Liderstvo u sredinama u kojima se ukrštaju različite kulture – Efektivni lideri ne koriste samo jedan stil. Najčešće prilagođavaju svoj stil prema određenoj situaciji. Nacionalna kultura je svakako važna promenljiva komponenta u određivanju stila liderstva koji će biti najefektivniji. Budući da sve veći broj preduzeća širi svoje aktivnosti van nacionalnih granica, to međukulturno liderstvo sve više zaokuplja pažnju istraživača.

g) Razlike u polovima lidera – U poslednjih 30-ak godina, nakon objavljivanja više radova na temu o pretpostavljenim razlikama stilova liderstva koje primenjuju muškarci i žene lideri u organizacijama, utvrđeno je da muškarci više upotrebljavaju moć koja proizilazi iz njihove pozicije u organizaciji i njihovog formalnog autoriteta, dok žene lideri teže da pridobiju podređene, da pretvore svoj sopstveni interes u interes grupe kroz brigu o opštem cilju. Žene rukovodioci ohrabruju participaciju, dele moć i informacije i podstiču svest drugih o njihovoj sopstvenoj vrednosti. Sve ovo odražava njihovo uverenje da je „dopuštanje zaposlenim da doprinesu, da se osete moćnim i bitnim formula uspeha kako za zaposlene, tako i za organizaciju.“¹⁹ Iz ove perspektive izgleda da žene zauzimaju viši rang, kada su u pitanju ove veštine liderstva potrebne za uspeh u današnjem dinamičnom globalnom okruženju. Koji stil liderstva je efektivan zavisi od situacije, jer je poznato da ne postoji najbolji stil za sve situacije.

h) Vrhunsko liderstvo – Stav o herojskom liderstvu u novom globalnom okruženju doveo je do pojave arogancije i pohlepe. Korporativni lideri nikako ne bi smeli da se smatraju superherojima jer oni nemaju odgovore na sva pitanja, a ne bi ni mogli potpuno sami da vode organizaciju. Mit o glavnom rukovodiocu spasiocu koji je sam u stanju da unapredi i obogati organizaciju samo je upravo to – mit koji je nastao na osnovu verovanja da je nekom dovoljno da ima viziju i sposobnost da inspiriše druge ljude da ostvare tu viziju, pa da se obogati tj. postane vredan velike plate. Iako herojski lider možda realno ne postoji, to ne znači da glavni rukovodioci nisu važni, ali je potrebno da se uloga organizacionog lidera promeni, tj. herojsko liderstvo treba svesti na nivo običnog liderstva.

i) Kako postati efektivan lider – U vremenu koje dolazi organizaciji su potrebni efektivni lideri. Dva pitanja koja se vezuju za to kako se postaje efektivan lider su: obuka lidera i činjenica da ponekad biti efektivan lider znači ne rukovoditi, tj. ponekad liderstvo nije važno. Što se tiče obuke lidera, mnoge organizacije širom sveta ulažu milijarde dolara, evra i sl. na obuku lidera i njihovo napredovanje. Programi obuke su različiti ali u osnovi svi sadrže slične

¹⁹ Rosener, J. B., Waus Women Lead, Harvard Business review, November-December, 1990, p. 120 (pp. 119-125)

planove i programe. Najčešće su to veštine stvaranja poverenja, mentorstva, veštine analize situacije, ocena situacije, kako da promene situaciju, kako da ocene koja vrsta ponašanja može biti najefektivnija u datoj situaciji i dr. Potrebno je dakle naučiti kako da se „razumeju sadržajne teme koje su od suštinske važnosti za efektivne vizije“²⁰. Ima situacija kada liderstvo, tj. ponašanje lidera nije važno, ali ovo ne bi smelo da bude povod da se negira uticaj lidera. Najčešće, izvesne promenljivosti kod posla i organizacije mogu da budu zamena za liderstvo. Karakteristike sledbenika kao što su iskustvo, obučenosť, profesionalna orijentacija ili potreba za nezavisnošću, mogu da neutrališu efekat liderstva. Karakteristike posla, tj. rutinski, jasni i standardizovani poslovi postavljaju manje zahteva u pogledu promenljivosti liderstva. Organizacione karakteristike kao što su precizno formulisana pravila i procedure, eksplicitni formalizovani ciljevi i sl. takođe mogu da predstavljaju zamenu za formalno liderstvo.

Svi napred navedeni problemi liderstva u novom globalnom okruženju imaju za cilj da se lideri i organizacije osposobe kako bi se adaptirali na promene u okruženju, koje je znamo kako, a koje zahteva osposobljavanje za odgovarajuće aktivnosti za njihovo prilagođavanje.

5. Lider budućnosti

U novom globalnom okruženju, gde intelektualne svojine, kreativnost i inovativnost predstavljaju veliku prednost, naglasak na interakciju i ljudske kvalitete nikada nije bio veći. Kako se tržišni uslovi i tehnologija razvijaju zapanjujućim tempom, današnje organizacije moraju da prilagode buduće poslovne strategije, kako bi izbegle da postanu irelevantne. Shodno tome, lideri budućnosti će morati da postanu „majstori“ u upravljanju i vođenju promene.

Nedavno je sproveden multinacionalni istraživački projekat čiji je cilj da se pomogne globalnom organizacijama da razumeju najvažnije karakteristike lidera budućnosti.²¹ U sklopu istraživanja, uključeno je više od 120 velikih kompanija širom sveta, od kojih je zatraženo da identifikuju osobine lidera budućnosti koji imaju potencijal da budu direktori globalnih organizacija. Anketiranjem „lidera sutrašnjice“ koji

²⁰ Sashkin, M., *The Visionary Leader-Leader Behavior Qquestionnaire*, Human Resource Development Press, Amherst, 1996, p. 150

²¹ Goldsmith, M., *The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era*, 2011, <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=937> (05.05.2011.)

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

su kroz fokus grupe, intervjuje i ankete opisali budućnost liderstva, istraživanje je rezultiralo odgovorima dobijenim od preko 200 lidera, nominovanih od strane navedenih kompanija. Većina karakteristika efikasnog lidera smatrala se važnim kako juče, tako i danas i sutra. Pristupilo se komparaciji željenih osobina lidera budućnosti i lidera prošlosti kako bi se uočile relevantne sličnosti i razlike. Definisane karakteristike kao što su vizija, integritet, fokus na rezultate i obezbeđivanje zadovoljstva kupaca, koje su bile glavne u prošlosti takođe će ostati i u budućnosti. Definisano je pet ključnih faktora, koji će biti važniji u budućnosti nego u što su danas:

1. misli globalno,
2. uvažavanje kulturne raznolikosti,
3. demonstracija tehnološkog znanja,
4. izgradnja partnerstva i
5. deljenje rukovodstva.

Globalizacija kao trend ima i imaće sve veći uticaj na lidere budućnosti. Trend globalno povezanih tržišta verovatno će postati još jači u budućnosti. Dva faktora koja se smatraju kao ključne varijable za budućnost su dramatično povećanje projektovanja u globalnoj trgovini i integrisanje globalne tehnologije. U navedenom istraživanju, učesnici iz celog sveta uvideli su vrednosti globalne trgovine. Nekoliko njih je predložilo da bi lideri ubuduće morali da provode vreme u više zemalja kako bi bolje razumeli kako bi multinacionalna trgovina mogla pomoći njihovim organizacijama da postignu konkurentsku prednost. U okruženju u kome pritisci konkurencije neprestano rastu, proizvođači će morati da nauče kako da upravljaju globalnom proizvodnjom, marketingom i prodajnim timovima. Nova tehnologija je još jedan faktor koji će učiniti globalno razmišljanje neophodnim za buduće lidere. Tehnologija može da pomogne razbijanju barijera za globalni biznis koje su se činile nepremostive u prošlosti. Lideri koji su se zaglavili u lokalnim razmišljanjima će biti pritisnuti da se takmiče na globalnom tržištu.

Kako značaj globalizacije raste, budući lideri će takođe morati da cene kulturne različitosti. Oni će morati da shvate, ne samo ekonomske i pravni razlike, već i socijalne i razlike u ponašanju, koje su deo rada širom sveta. Razumevanje drugih kultura nije samo obaveza, to je i prilika za lidera budućnosti. Uvažavanje kulturne raznolikosti uključivaće i "velike i male stvari" koje čine jedinstvenu kulturu. Sposobnost da motivišemo ljude u različitim kulturama će postati sve važnija jer motivacione strategije koje su efikasne u jednoj kulturi mogu zapravo biti uvredljive za druge kulture. Lideri koji mogu efikasno da razumeju, cene i motivišu kolege u više kultura postaće sve više vrednovan resurs u budućnosti.

Tehnološko znanje će biti ključna nadležnost za globalne lidere u budućnosti. Jedan trend po pitanju ovog problema je jasan – što je učesnik mlađi, veći je naglasak na važnost tehnološkog znanja. Mnogi mladi budućni lideri su odrasli sa tehnologijom i vide je kao deo njihovog života. Mnogi prisutni lideri i dalje vide tehnološko znanje kao nešto što je važno za zaposlene ljude, ali ne i za linije službenika koji rade "pravi" posao. Tehnološko znanje ne znači da će svaki budućni lider biti nadaren tehničar ili kompjuterski programer. To znači da će lideri budućnosti trebati da razumeju: kako inteligentno korišćenje nove tehnologije može pomoći njihovim organizacijama; da regrutuju, razvijaju i održavaju mrežu tehnički kompetentnih osoba; da znaju kako da naprave i održavaju ulaganja u nove tehnologije i da budu pozitivan uzor u vođenju korišćenja nove tehnologije. Nova tehnologija je, dakle, odlučujuća promenljiva koja će direktno uticati na organizaciono jezgro poslovanja, pa će ogranizacije sa liderima koji imaju tehnološko znanje posedovati konkurentnu prednost u odnosu na organizacije koje nemaju ovakve lidere.

Izgradnja partnerstva i saveza svih vrsta viđena je kao daleko važnija za budućnost nego za prošlost. Sposobnost sklapanja kompleksnih saveza i upravljanja složenim mrežama odnosa postaje sve važnija.

U budućnosti, sve strane u preduzeću će morati da budu u stanju da rade zajedno na postizanju zajedničkog dobra. Mora se uvideti da će menadžment znanja radnika biti ključni faktor u njihovom uspehu. Stari modeli lidera koji govore ljudima šta da rade i kako da rade, neće više postojati. Lider će biti u režimu traženja i razmene informacija. Radnike sa znanjem će u budućnosti možda biti teško zadržati. Oni će verovatno imati malo organizacione lojalnosti i videti sebe kao profesionalne "slobodne agenate", koji će raditi za lidera koji daje najviše izazova i prilika. Veštine u zapošljavanju i zadržavanju ključnih talenata biće vredna roba za lidera budućnosti. Deljenje liderstva može biti jedan od načina da se pomogne pokazivanje ove veštine.

Iz napred navedenog proizilazi da će nova vremena zahtevati nova znanja i veštine. Nažalost, mnogi lideri danas nisu obučeni za ove veštine, pa čak nisu ni bili ohrabreni da veruju da su ove veštine važne. Pet napred navedenih faktora su sposobnosti koje mnogi sadašnji lidere nemaju. Da bi se uspešno pripremile za sledeći milenijum, organizacije će morati da ili promene stavove mnogih lidera ili da promene njihov status zaposlenja. Lideri će morati da nauče zašto su nove veštine važne.

Lider budućnosti u novom globalnom okruženju

"Loša vest" je da, trenutno, mnogi postojeći lideri ne vide vrednost ovih novih sposobnosti. "Dobra vest" je da je sve više onih koji prihvataju vrednosti ovih novih sposobnosti. Kako budući lideri moraju imati mudrosti da uče iz iskustva sadašnjih lidera, tako će i prisutni lideri morati da imaju mudrosti da uče nove sposobnosti od budućih lidera, pa bi obe strane mogle da dele liderstvo na način koji može da koristi njihovim organizacijama.

ZAKLJUČAK

Savremenu epohu razvoja ljudskog društva obeležava proces globalizacije kao fenomen koji operedeljuje sadržaj i tok razvoja savremenog ljudskog društva, društvenih zajednica i pojedinaca. Globalizacija predstavlja integraciju zemalja, tržišta, tokova kapitala, robe i usluga, kao i kretanje tehnologije i informacija u svetskoj privredi i omogućuje dalji pristup tržištima i novim tehnologijama, a time i brži rast produktivnosti, kao i poboljšanje životnog standrada stanovništva. Globalizacija stvara posve nov ambijent i određuje nove tokove razvoja sveta u kojima dolazi do izražaja međusobna povezanost, međuzavisnost i uslovljenost u funkcionisanju i razvoju.

Jedini izvor stalne konkuretske prednosti u krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji gde drugi faktori proizvodnje mogu biti kopirani predstavljaju ljudi. Zato globalne organizacije moraju posebno obratiti pažnju na ovaj resurs kojim se omogućava kontrola i nad drugim resursima.

Efikasno liderstvo je od ključnog značaja, naročito za transformacione promene bilo kog tipa. Zato je u njihovom iniciranju i sprovođenju, uloga lidera jasno definisana vizijom, razvijenim sposobnostima komuniciranja i timskog rada i osećajem za prave vrednosti od neprocenjivog značaja. Kreativni lideri koji upravljaju znanjem i informacijama, koji osiguravaju preduzetničku atmosferu i kreiraju organizacije zasnovane na timskom radu, predstavljaju zahtev globalnog okruženja.

Koncept razvoja liderstva još uvek nije u celosti determinisan. Istraživanja liderstva kao značajnog ekonomskog fenomena konstantno doživljavaju dalji razvoj i usavršavanje što predmetu istraživanja ovog rada pruža posebnu aktuelnost. Suština ovog rada je mogućnost pozitivnog doprinosa afirmisanju i širenju ideje liderstva sa posebnim akcentom na koncept liderstva budućnosti u novom globalnom okruženju.

REFERENCE:

1. Acin, D., Todorović, M., Acin Sigulinski, S.: Međunarodni ekonomski odnosi, Pigmalion, Novi Sad, 2006.
2. Cohen, A. R., Bradford, D. L.: Infkuecnce without Authority, John Wiley&Sons, Inc., New York, 2005.
3. Dašić, B., Strane direktne investicije i regionalni razvoj Srbije, Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću, Neven, Zemun, 2011.
4. Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007.
5. International Trade Statistics, World Trade Organization, Geneve, 2001.
6. Kovačević, M., Međunarodna trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
7. Milovanović, G., Veselinović, P.: Globalizacija i tranzicija, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
8. Northouse G.P., Liderstvo teorija i praksa, Western Michigan University, Data Status, Beograd, 2008.
9. Sashkin, M., The Visionary Leader-Leader Behavior Qquestionnaire, Human Resource Development Press, Amherst, 1996.
10. Savić, Lj., Globalizacija kao svetski proces – perspektive, Ekonomski fakultet, Niš, 2003.
11. Štiglic, Dž. E., Protivrečnosti globalizacije, Ekonomija trećeg puta, Beograd, 2002.
12. UNCTAD: World Investment Report 2010, New York and Geneva, 2010.
13. UNCTAD: Global Investment Trends Monitor, No. 4, 14. October 2010.
14. World Trade Report 2010 - Trade in natural resources, WTO, New York and Geneva, 2010.
15. Zečević, M., Globalni i transnacionalni biznis i menadžment, Evropski univerzitet, Beograd, 2008.
16. <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=937> (05.05.2011.)
17. <http://www.csg.org.yu/globalizacija-sta.htm> (01.04.2011.)
18. www.tims.edu.rs/sr/.../101-menadzment-ljudskih-resursa?...03...liderstvo... (15.02.2011.)

THE LEADER OF THE FUTURE IN THE NEW GLOBAL ENVIRONMENT

Boban Dašić¹, Jelena Maslovara², Duško Dragović³

¹ College of Economics Pec in Leposavic

² Faculty of Management, Alfa Univerzitet, Belgrade

³ Faculty of Economy, University of Prishtina, Kosovska Mitrovica

Abstract: Key competitive advantage in the new global environment that is, individuals are becoming leaders that produce and master new skills. Learning to create a relevant individual's ability - a leader in transforming their environment, recognize their own chances, and to become a source of new creative ideas. The purpose of this paper is that in a very concise way to show the importance of leadership and leadership role in the new global environment. Considerations of globalization of world economy, we note that it is fundamental change that marks the modern economic environment, which is a real challenge for leaders and managers. Global dynamic environment, constant need to change the profile of personnel and the need for rapid adjustment of the market and market demand, demand from leaders of continuous improvement, improving knowledge and dealing with the unknown.

Keywords: Global environment, globalization, competitive advantage, leadership, leader, market