

PROMJENE U MENADŽMENTU KROZ UTICAJ DIGITALNE EKONOMIJE CHANGES IN MANAGEMENT TROUGH THE EFFECT OF DIGITAL ECONOMY

Ljubiša Ćosić, savjetnik za ekonomska pitanja predsjedavajućeg Predsjedništva BiH

Predrag Dašić, SaTCIP, d.o.o. Vrnjačka Banja

Danka Radovanović, d.o.o. Williams, Istočno Sarajevo

Miljan Sladoje, student na postdiplomskim studijama Ekonomskog fakulteta na Palama

Sadržaj – U ovom radu smo se bavili izazovima menadžmenta u savremenom digitalnom okruženju. Digitalna ekonomija izaziva suštinske promjene u procesu obavljanja poslovnih aktivnosti i menadžmenta. Novo, digitalno poslovanje je preduslov za uspješno poslovanje na globalnom tržištu. Ovaj, virtualni novi menadžment razvija intelektualne mogućnosti, operativno upravljanje i ima ulogu u razvoju a istovremeno utiče na osnove ljudskih mogućnosti. Znanje i informacije su neophodni za digitalnu ekonomiju i top menadžment je dužan da prizna potrebu za promjenama u organizaciji i učine je sposobnom za obavljanje poslovnih zadataka u okruženju.

Abstract - This paper deals with performances and challenges of management in contemporary, digital environment. Digital economy causes essential changes in process of performing business activities, organization and management. The phenomenon of new, digital management is a prerequisite for successful business on global market. New, virtual management develops intellectual possibilities, conceptual and operative management in its role and development, and at the same time influences the basic changes of human and business activities. Knowledge and information are essential for digital economy, and top management is obligated to recognize the necessities of implement changes in organization itself and make it capable of performing business activities in a turbulent environment.

UVOD

Globalizacija ruši sve granice, a prisutnost sofisticiranih tehnologija mijenja pojmove udaljenosti i vremena. Velike tehnološke promjene stvaraju materijalnu osnovu za totalnu globalizaciju svjetske privrede, deregulaciju ekonomskih tržišta, rast svjetske trgovine, izmjenu komunikacijske mape svijeta. [1]

Sve veće jedinstvo svjetskog tržišta otvorilo je i između ostalog i pitanje koordinacije, integracije i upravljanja kako multinacionalnih tako i nacionalnih kompanija, na elektronskom nivou. Informatizacija napreduje veoma brzo i globalne promjene koje su u toku izazvale su i brzo mijenjanje stila upravljanja, ljudske svijesti, načina života, sa veoma izraženim političkim, ekonomskim i kulturnim transformacijama savremenog društva.

1. DIGITALNA EKONOMIJA – NOVA ERA U RAZVOJU SVJETSKJE PRIVREDE

Pojava digitalne ekonomije nije od nedavno. Ona je rezultat niza događaja, koji su ubrzani digitalnom revolucijom. [2]

Digitalna revolucija proizašla je iz dva događaja. Prvi je pad cijene procesora, koja nije promijenila mogućnosti i brzinu obrade podataka i druga je pad troškova telekomunikacija a njen obim za prenos je ponovljen u jednakoj mjeri. Digitalna revolucija je napravila nesamjerljiv uticaja na nastanak nove ekonomije, zbog direktnog uticaja no osnovni materijal – informaciju. Ona oslobađa kompanije

dva osnovna ograničenja – da fizički i materijalno proizvodi predmet. Samim tim, na značaju dobijaju informacione i komunikacione tehnologije koje mijenjaju način rada i poslovanja na svim nivoima, kako države, preduzeća, tako i svakog pojedinca. Elektronske veze i komunikacije omogućavaju kontinuirano poslovanje sa velikom efikasnošću, nižim troškovima te manjim greškama i propustima; omogućavaju veliku transparentnost podataka, informacija, znanja i dostupnost svih dijelova tržišta kako velikim tako i malim korisnicima. Digitalna ekonomija direktno mijenja načine poslovanja, trgovanja pa i samu organizaciju tržišta, te utiče na načine učenja i podjele znanja kao što omogućava i mnogo šire učesnike svih država, regiona, preduzeća, kompanija i pojedinaca u razmjeni informacija. Ovim se ubrzava ukupan ekonomski i društveni razvoj u svijetu.

U ubrzanom razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija dolazi do pojave Interneta kao osnovnog fenomena virtualne stvarnosti koji se javlja onda kada čovjek evolucijski dostiže sposobnost apstraktnog mišljenja. Čovjekova mašta kao i mogućnost stvaranja predstave o nečemu što u stvarnosti nije, ili nije u datom trenutku dostupno osjetilima konkretne osobe, osnova je fenomena prividne stvarnosti. Pojavom Interneta nestaju fizičke dimenzije jer Internet mijenja prostorne i vremenske odnose među pojavama. Vremenske zone i prostorna udaljenost na Internetu nestaju tako da nije bitno gdje se neko nalazi i u koje vrijeme. Kada se prihvate zakonitosti digitalnih komunikacija i virtuelnog prostora, sve postaje ovdje i sada. Ovo, ipak, ne isključuje važnost vremenskih zona kao i korištenje tradicionalnih tehnologija jer i dalje vladaju

određeni biološki zakoni i pravila ponašanja u poslovanju i mnogim drugim aktivnostima života ljudi. Korištenjem Interneta sve pojave, bilo gdje da su na planeti, približavaju se na gotovo nultu tačku udaljenosti. Vrijeme potrebno za razne odgovore na upite i interesovanja korisnika takođe teže minimumu. Iako se ovo vrijeme sve više smanjuje, ipak nije došlo do određenog savršenstva, jer sama Internet mreža je naslonjena na postojeću prenosnu infrastrukturu koja još uvijek nije savršena i u stalnom je razvoju. Ovaj problem je sveprisutan jer komunikacione mreže su u razlicitom stepenu razvoja pojedinih država u svijetu, a to često dovodi do usporenog prenosa informacija zbog nezadovoljavajuće propusne moći komunikacionih kanala. Svaka država teži razvoju svojih komunikacionih mreža pa time i pružanju sve kvalitetnije internetske usluge svakom čovjeku i preduzeću, što dalje dovodi do toga da je svako bliže svom konkurentu i da je jednako blizu informacijama kao i konkurent. Konkurentске prednosti nisu više ni prostorna udaljenost, ni vrijeme, niti brzina, nego isključivo znanje, vještina, kreativnost, tehnička opremljenost, te cilj i volja da se nešto postigne. [3]

Internet, stoga, neutralizuje četiri klasične fizikalne dimenzije realnog svijeta, tri prostorne i vremensku, stvarajući samo jednu tačku i to-zaslon klijentskog računara, sada i ovdje. Sama brzina prenosa informacija teži brzini svjetlosti pa tehnologije trodimenzionalne računarske grafike stvaraju korisniku utisak neograničenog prostora. U tom prostoru korisnik se slobodno kreće te dolazi u realnu komunikaciju sa prividnom stvarnošću. Situacije u koje korisnik dolazi nisu prirodne i korisnik nema ni individualnih ni kolektivnih iskustava pa se mora svjesno i smišljeno na njih navikavati. Drugačije rečeno, korisnik mora razvijati kulturu života u prividnoj stvarnosti. Porast upotrebe Interneta kao nove tehnologije i njegov konstantni razvoj je zahvajući mogućnosti upotrebe postojeće informacione i komunikacione infrastrukture, omogućio je podjednako korišćenje svjetske globalne mreže, nezavisno da li se radi o pojedincima ili preduzećima svih veličina i oblika, uz minimalne investicije. Za samo nekoliko godina došlo je do radikalnih promjena u cjelokupnoj svjetskoj privredi, pojavile su se na stotine novih zanimanja, novih način povezivanja i poslovanja, revolucionarno se promijenilo shvatanje uspješnosti, a sve to kao posljedica novih digitalnih tehnologija. Ovakva mogućnost ima za posljedicu masovno usvajanje *digitalne ekonomije* i *elektronskog poslovanja* kao imperativa razvoja u budućnosti. Informacija i znanje dobijaju primat osnovnih resursa kompanije (neopipljiva imovina koja nije iskazana u bilansu, ali bitno utiče na uspjeh poslovanja). Najsvrsishodniji način razlikovanja jedne kompanije od konkurentskih postaje optimalna upotreba informacija i znanja. Uspješna kompanija postaje ona koja stvori dobre digitalne sisteme, sposobne za neometan protok informacija, jer upravo digitalni protok informacija omogućava da znanje sa svih nivoa organizacije izbiju na površinu. Interakcije tih elemenata na mikro, mezo i makro nivou mijenjaju poimanje organizacije i upravljanja i pomjeraju težište promjena sa kvantitativnih na kvalitativne i strukturne.. Savremeno poslovanje je nezamislivo bez Interneta kao poslovnog integratora i multimedijalnog resursa koji, povećava efikasnost, skraćuje tok procesa komunikacije, jednom riječju - mijenja suštinu upravljanja i poslovanja kompanije.

Nova dimenzija poslovanja, pod uticajem digitalne ekonomije, ima sljedeće karakteristike: [4]

- ✚ sve komunikacije kroz organizaciju odvijaju se putem elektronske pošte
- ✚ podaci o prodaji se proučavaju zajednički, na više nivoa, od strane više odjela - umnoženo
- ✚ poslovna analiza se obavlja na računarima
- ✚ upotreba digitalnih alata omogućava stvaranje virtuelnih timova (koja nije vezana za geografske lokacije)
- ✚ svi papirnatih procesi se pretvaraju u digitalne
- ✚ informacija se mijenja za vrijeme digitalna dostava smanjuje broj posrednika u transakciji sa kupce (Cime se smanjuje cijena ili povećava marža)
- ✚ povezivanje različitih sistema: upravljanje znanjem, poslovnim operacijama i prodajom u jedan konzistentan sistem...

Novi menadžment nalazi se pred novim izazovima, kako organizovati proces poslovanja, integrisati sve aktivnosti na različitim nivoima i razvijati strategiju poslovanja u dugom roku. Proces usložnjava veoma nepredvidivo okruženje i prilagođavanje novonastalim promjenama, kako u upravljačkom tako i u organizacionom smislu. Proces promjena je neminovan, ali i veoma težak, s jedne strane nova organizaciona kultura i dizajn zatijevaju mnogo vremena za prihvatanje i implementaciju, a sa druge strane tržište diktira fleksibilno reagovanje na česte promjene u okruženju. Sve to traži menadžment novih sposobnosti, nekoga ko je inicijator, inspirator, učitelj, savjetnik, neko ko motiviše i nagrađuje.

2. PROMJENE U MENADŽMENTU

U teoriji modernog menadžmenta, digitalna dimenzija javlja se kao podrška u procesima planiranja, organizovanja, kontrole, a u cilju poboljšanja efikasnosti organizacije i ostvarenja organizacionih ciljeva. Digitalna dimenzija se u novije vrijeme odnosi na onaj segment modernog menadžmenta koji se fokusira na menadžment aktivnosti kroz primjenu Interneta i slične napredne tehnologije. Zajednički uticaj svih ovih faktora mijenja način funkcionisanja tržišta, dovodi do sve veće integracije pojedinih oblasti i potpuno brisanje granica, što na kraju u potpunosti internacionalizuje poslovanje. Uočava se tendencija koncentracije na one oblasti poslovanja koje obiluju intezivnim znanjem i kreativnim radom, gdje se tehnološka promjena ostvaruje kroz novi proizvod, uslugu ili model obavljanja posla. Nova mentalna revolucija mijenja okruženje u kojem živimo, a samim tim i način razmišljanja. Globalno selo postaje sudbina čovječanstva, ali i pokazatelj za menadžere da iskoriste nove mogućnosti koje takva budućnost donosi. *“Mentalna geografija elektronskog poslovanja ne poznaje granice, postoji samo jedna ekonomija i jedno tržište”*, a sposobnost i nivo prihvatanja ovakvih tendencija su mjera efikasnosti kompanija. . [5]

Novi oblici menadžmenta i organizovanja zahtijevaju *“redizajniranje”* postojećih poslovnih procesa, odnosno novi način razmišljanja, planiranja, alokaciju odgovornosti, koordinaciju između različitih grupa ili odjela kompanije, inicijativu zaposlenih i nove načine komunikacije koji su od esencijalne važnosti za uspjeh poslovanja nove *“elektronske*

kompanije“.Elektronsko poslovanje sve više zahtijeva novi pristup menadžmentu, manje krut i radikalniji, više otvoren i konstruktivan. Jedino razmjena znanja i iskustva kako zaposlenih, tako i stručnjaka i konsultanata omogućava rješavanje problema i automatsko reagovanje na izazove sa tržišta. U transformisanju organizacije menadžment mora voditi računa o balansu potrebe za brzim i radikalnom promjenom i stabilnom organizacionom strukturom i kulturom.

Neophodno je biti što fleksibilniji, ali ne po cijenu gubljenja stabilnosti. Ovaj problem je posebno izražen u velikim organizacijama gdje se promjene moraju temeljno pripremiti i implementirati, pa se često preduzima segmentaciona primjena elektronskog poslovanja na pojedine djelove kompanije. Tek nakon potpune implementacije može se preći na neke sljedeće korake poput stvaranja nove organizacione kulture i vrijednosti jer menadžeri novog doba, virtuelni menadžeri smatraju da je struktura i organizacija u potpunosti privremena i podložna stalnim izmjenama.

Naročito je važno upoznati zaposlene sa strategijom, planovima, njihovom ulogom i prenijeti im poruku kolike benefite za zaposlene i organizaciju nosi sa sobom elektronsko poslovanje. Često kada se radi o ljudskom resursu postoje mnoge barijere oko prelaska na nove vrste poslovanja iz straha od nepoznatog, nedovoljnog znanja, straha od gubitka posla i slično. Za menadžere to je i najveći izazov. Motivacija i dodatna edukacija su prvi koraci ka smanjenju otpora promjenama, povećanju kredibiliteta i međusobnog povjerenja. Posebno je važno razviti stalne edukativne programe koji razvijaju više vještina kod zaposlenih, neposredno povećavaju produktivnost i sklonost timskom radu, podizanju moralnih načela, osjećaju pripadnosti i učešću procesu odlučivanja, kao i efikasnosti rada uopšte. Razvoj nove organizacione kulture nosi sa sobom i novi način komunikacije. Brža i efikasnija komunikacija kako unutar, tako i izvan kompanije je preduslov za smanjenje informacionog jaza među zaposlenima, unapređenju odnosa sa kupcima i partnerima i stvaranja povjerenja neophodan za uspješnu primjenu elektronskog poslovanja. Top menadžment je nosioc procesa inovacija i njegova osnovna obaveza je da ubijedi sve strukture menadžmenta i zaposlenih u važnost i nedvojbenu korist elektronskog poslovanja. Upravo je podrška inovacija od strane top menadžmenta, koordinacija rada raznih timova, usvajanje inovacija elektronskog poslovanja duž svih struktura organizacije jedini put u uspjeh elektronskog poslovanja. Top menadžment preuzima rizik usvajanja novih modela poslovanja, promjenu procesa i njihovo isticanje u prvi plan, novu podjelu odgovornosti i uvođenje timskog rada.

3. MENADŽMENT ZNANJA – FOKUS USPJEŠNOG POSLOVANJA

Razvoj digitalne ekonomije uslovio je nove potrebe u procesu savremenog upravljanja - ekonomija znanja je postala realnost na tržištu i u mnogim organizacijama, sljedeća etapa u razvoju digitalne ekonomije. Kvalitetno upravljanje znanjima svojstvenim pojedinoj kompaniji postaje imperativ uspješnog poslovanja. [6]

Prema procjenama većina znanja koje kompanije posjeduju nisu poznate okruženju. U takvoj situaciji ne čudi što se sve više napora ulaže u pokušaj da se znanje pretvori u konkretnu činjenicu koja može pomoći u stvaranju novih vrijednosti, odnosno kapitala. Novi načini poslovanja, prije svega elektronsko poslovanje značajno redefinišu kategoriju znanja. Kvalitetno iskorištavanje korporativnog znanja, njegovo lociranje i sistematizacija, može biti presudno za generisanje novih ideja, a samim tim i za komplikovani proces pretvaranja znanja u u strateški resurs kompanije. Poslovanje po ovom principu upravo zahtijeva da korporativno znanje preraste u dinamički resurs koji će se neprestano koristiti u svrhu postizanja boljih performansi kompanije.

Menadžment znanja je strateška primjena kolektivnog znanja kompanije u procesu poslovanja, u cilju stvaranja profita i povećanja udjela na tržištu. Znanje koje predstavlja resurs kompanije može se podijeliti u dvije kategorije - *eksplicitno i implicitno znanje*. Eksplicitno znanje se sastoji od svega što se može dokumentovati, dostići i kodirati, često uz pomoć informacionih tehnologija. Ono što je mnogo teže shvatiti je koncept implicitnog znanja, ili onog što se veoma teško može kvantifikovati, a postoji i vrijednije je od bilo kog resursa koje kompanija ima je znanje ljudi (nijesu nigdje zabilježena niti kategorizovana).

Izazov procesa menadžmenta znanja je upravo najvećim dijelom povezan sa implicitnim znanjem jer i odnosi se na shvatanje, prepoznavanje, stvaranje, dijeljenje i upravljanje tom vrstom znanja. Menadžment znanja ima za cilj da se povećava efikasnost i efektivnost jedne organizacije, omogućujući zaposlenima na svim nivoima da korišćenjem svog znanja, iskustva i svojih vještina, dođu do pravih informacija koje će omogućiti postizanje cilja organizacije. To je, zapravo, najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala u kompaniji, pa čak i van nje. Imovina ili vrijednost znanja (ideje, koncepti, know-how), stvaraju se elektronskim prikupljanjem, čuvanjem, podjelom i usmjeravanjem korporativnog znanja. U organizacijama gdje znanje predstavlja osnovni resurs, gdje se vrednuje i nagrađuje znanje pojedinca značajno je utvrđivanje kulture koja prepoznaje implicitno znanje i podstiče zaposlene da ga dijele. Menadžment znanja pokriva tri glavne aktivnosti znanja: generisanje, kodifikaciju i transfer. Generisanje znanja uključuje sve aktivnosti (stvaranje, pribavljanje, sinteza, fuzija i adaptacija) koje prenose novo znanje pojedincima, grupi ili organizaciji. [7]

Kodifikacija znanja je takva vrsta predstavljanja znanja koja omogućava pojedincima i organizacijama da ga ponovo koriste. Transfer znanja uključuje premještanje znanja sa jednog mjesta na drugo i njegovu apsorpciju. Generisanje, kodifikacija i transfer se stalno pojavljuju tako da menadžment ne stvara ove akcije. Snaga menadžmenta znanja je u tome što dopušta organizacijama da poboljšaju produktivnost svih aktivnosti i da pruže na korišćenje njihovu vrijednost zaposlenima pojedinačno ili grupno. Uključivanje u proces elektronskog poslovanja i neminovnost korišćenja modernih komunikacionih tehnologija, Interneta prije svega, dovele su do tzv. *Umrežavanja znanja*.

Elektronsko poslovanje olakšava distribuciju, sistematizaciju i generisanje znanja. Cijeli proces predstavlja i veliki izazov za menadžere, što zbog svoje kompleksnosti, što zbog samog karaktera znanja, jer proces upravljanja znanja predstavlja sistemsko obuhvaćanje nedodirljivih, složenih i nedokumentovanih znanja u organizaciji. Upravljanje znanjem predstavlja multidisciplinarnu kategoriju koja se provlači kroz sve organizacione strukture. Kreativni pristup menadžmentu znanja rezultuje povećanom efikasnošću, većom produktivnošću i povećanim prihodima. Sam proces upravljanja znanjem veoma zavisi i od nivoa centralizacije i decentralizacije sistema upravljanja. Centralizacija omogućuje veći sinergetski efekat, ali predstavlja često nepremostiv problem u fazi implementacije. Decentralizacija, omogućava veću zainteresovanost i motivisanost učesnika, ali stvara opasnost redundantnih aktivnosti i informacija, što umanjuje temeljne vrijednosti sistema upravljanja znanjem. Nova organizacija, koja nastaje kao jedan od produkata digitalne ekonomije i podspješuje proces razmjene znanja je *mrežnog tipa* i podstiče proces upravljanja znanja.

Virtuelna organizacija, kao najčešće prisutan tip mrežne organizacije je sistem baziran na znanju i korišćenju savremenih komunikacionih tehnologija. [8]

Usvajanjem koncepta elektronskog poslovanja kompanija ima nove mogućnosti za što bolje korišćenje šansi iz okruženja koristeći Internet tehnologije, uključujući se u virtualne alijanse, pružajući mogućnost interakcije ljudi koji rade na istom projektu, bez obzira na vremensku i prostornu dimenziju i crpeći nova znanja bez obzira gdje se fizički nalaze. Znanje se prenosi putem različitih vidova komunikacije, lično na sastancima, zajedničkim projektima, elektronskom poštom, video ili telekonferencijama ili na sastancima. Riječ je o procesu distribucije znanja između zaposlenih, projektnih timova, eksternih stručnjaka i razvojnih grupa, gdje se intenzivnom komunikacijom upravlja, proširuje i dijeli postojeće i stvara novo znanje. Ljudsko poimanje, sinteza i interpretacija raznih vrsta nestrukturiranog znanja, ne bi imalo smisla ukoliko to znanje ne bi bilo pravovremeno prikupljeno, distribuisano i transformisano u podesan oblik za korišćenje i razumijevanje. U takvim uslovima uspješan sistem za upravljanje znanjem omogućava sintezu i korišćenje nerazpoloživih, a potrebnih znanja tamo gdje su najpotrebnija. Fleksibilnost virtualne organizacije je prepoznata kao neformalna i polu-neformalna mreža interno zaposlenih i eksternih individualaca na osnovu zajedničkog učeća i interesa. Znanje se generiše putem neformalnih samoorganizovanih komunikativnih mreža unutar organizacije. Pojedinci i grupe, povezani različitim interesima i projektima komuniciraju međusobno Internet servisima u cilju razmjene informacija, znanja i rješavanja problema. Prednost rada virtualnih timova je nemjerljiva u nestabilnom okruženju, sa konstantnim, nepredvidivim promjenama, jer su troškovi radne snage manji, vremenski period rada na projektu se smanjuje, povećava se efikasnost i efektivnost, a mogućnost razmjene i usvajanja znanja se izdiže na mnogo veći nivo. Menadžment, uključujući i top menadžment je prostorno udaljen, ali je svakodnevno u mogućnosti da upravlja kompanijom interaktivno, putem elektronske komunikacije. Olakšavanjem i ubrzavanjem komunikacionih kanala, raste količina i kvalitet

organizacionog znanja, čineći od njega značajan resurs kompanije, čime se povećava i vrijednost same organizacije. Virtuelna organizacija nastaje iz jednostavne potrebe da se sa što više znanja, prije svega, i boljim kompetitivnim prednostima nastupi na tržištu i što bolje izađe u susret novim potrebama potrošača. Smisao stvaranja virtualne organizacije jeste da se poveća produktivnost ili konkurentska prednost firmi učesnica u zajedničkom projektu ili poslu. Firme učesnice udružuju se da bi iskoristile određene mogućnosti ili da bi ostvarile specifične strateške ciljeve, uz međusobnu razmjenu znanja, procedura, usvojenih vrijednosti i organizacionih kultura pojedini učesnika. U cilju što bolje informisanosti i ostvarivanja svojih prava pojavljuje se i sve veći broj virtualnih zajednica potrošača i korisnika i to je jedan od ključnih prioriteta vertikalnih portala i specijalizovanih industrijskih portala, kao oni koje su razvili *Ford i General Motors*.

Organizacijama je potrebno mnogo znanja da bi lansirali usluge i proizvode sa kojima klijentima pružaju dodatnu vrijednost i da bi podsticale inovativnost. To je jedan od najvažnijih razloga zašto se sve više kompanija udružuju, pristup komplementarnim znanjima koje omogućuju novi kreativniji i inovativniji nastup na tržištu.

Proces transformacije znanja u kapital, apstraktne kategorije u konkretnu, mjerljivu vrijednost je dugotrajan i kompleksan. Dok se tradicionalna logika poslovanja bazirala na visokom nivou strukture i kontrole, dinamičnost novog poslovnog okruženja zahtijeva drugačiji model organizacionog dizajna. Često opisivan kao "život na ivici haosa", ovaj model je karakterističan po svom relativnom nedostatku strukture i nedostatku spoljašnje kontrole. Eksplicitnim podržavanjem istraživanja i preispitivanja premisa, ovaj proces promovise proaktivno razmišljanje i kreiranje novog znanja.

Ovakve nesrazmjerne promjene dovode u iskušenje i teorije menadžmenta i njegove glavne pretpostavke, izazivaju polemike skeptika, ali zasigurno postaju značajna stavka modernog menadžmenta.

Pojedine organizacije, posebno multinacionalne kompanije su u potpunosti prihvatile ovaj način upravljanja. Primjeri kompanija kao što su *General Electric, Nike, Chrysler ili Cisco* dokaz su da je savremeni menadžment pritisnut izazovima iz okruženja i internim teškoćama, otkrio novu arhitekturu kompanije u obliku mreže različitog oblika (i virtualne organizacije kao njenog krajnjeg koncepta). Porast sve veće digitalizacije posla i uključivanje u online zajednicu sve više mijenja strukturu organizacije same kompanije jer se u proces kreiranja znanja, kao najvrijednijeg resursa u kompaniji, sve više pored zaposlenih uključuju i tzv. vanjski saradnici i potrošači. Kao još jedan primjer iz realnog poslovnog svijeta može poslužiti kompanija AOL, najveći provajder Internet servisa na svijetu, koji je stvorio astronomske profite, izražene u bilionima dolara, a da je pri tome u jednom trenutku imao 12.000 zaposlenih, od čega su 10.000 bili dobrovoljci.

4. ZAKLJUČAK

Elektronsko poslovanje je gotovo uvijek jedan od osnovnih ili važnih segmenata savremenog menadžmenta i organizacije i u tom smislu zahtijeva fleksibilnije oblike organizovanja, usklađivanje i integraciju intraorganizacionih poslovnih

procesa sa interorganizacionim i to sve elektronskim putem. [9]

Menadžment znanja ima dvostruku ulogu u procesu razvoja nove forme organizacije i njenih vrijednosti. Menadžment znanja vodi ka organizacionoj adaptaciji, opstanku i pojačanju konkurentnosti u sučavanju sa diskontinualnim promjenama na tržištu. Suštinski, to je organizacioni proces koji zahtijeva sinergijsku kombinaciju informacija, informacionih tehnologija i kreativnog i inovativnog znanja ljudi. Proces transformacije načina upravljanja i klasičnih oblika preduzeća je nezaustavljiv, sve je manje tradicionalnih, hijerarhijski organizovanih preduzeća, a sve više “digitalno orjentisanih” organizacija koje omogućavaju racionalizaciju troškova poslovanja, efikasnije iskorićenje postojećih kapaciteta i fleksibilnost u odgovaranju na izazove tržišta. Ušteda na troškovima i efekti na ekonomiju se najviše ogledaju na boljoj dostupnosti znanja, mnogo boljoj i efikasnijoj saradnji između firmi partnera u istom proizvodnom lancu ili smanjenju broja posrednika u tom lancu. Kako su promjene koje donosi elektronsko poslovanje neminovne, njih sve više osjećaju i zemlje u tranziciji koje žele da se brzo i efikasno uključe u globalne ekonomske integracije. Iz tog razloga se veoma često na našem tržištu i u bližem okruženju iniciraju promjene u upravljanju, organizaciji, ali često po inerciji, bez suštinskog shvatanja razloga promjene, kao hitan odgovor na strukturne promjene tržišta kojih su menadžeri svjesni, ali čije efekte dovoljno ne razumiju ili kao imitacija konkurenata. Nedovoljno spreman i “mentalno osviješten” menadžment, često bez dublje analize i strategije gubi koordinaciju i površno shvata prave implikacije elektronskog poslovanja. Neuspjesi ovakvih promjena kao i neadekvatni zakonski okviri, nerazvijena digitalna infrastruktura na nacionalnom tržištu mogu pokolebati menadžere u odluci uvođenja novih poslovnih i organizacionih modela koji uvode kompanije u svijet digitalne ekonomije. Međutim menadžment koji bez obzira na sve prepreke insistira na postepenom i dosljednom koordinisanju poslovanja ka elektronskom uspješnije i kvalitetnije će se uključiti u savremene, globalne ekonomske tokove. Proaktivan pristup i adekvatna priprema redizajna postojeće organizacije je preduslov za stvaranje kvalitetne mreže partnerskih odnosa i poboljšavanja poslovnih performansi.

5. LITERATURA

- [1] Radonjić Dijana, Preduzetnička ekonomija, Podgorica, 2004
- [2] Max Ugaz , Direktor Corvus USMP , Digitalna organizacija , Međunarodni centar Univerziteta San Martin de Porres
- [3] Cerović Dijana, Uticaj novih medija na primjenu menadžmenta, Fakultet za pomorstvo Jotor
- [4] Cerović Dijana, Uticaj novih medija na primjenu menadžmenta, Fakultet za pomorstvo Jotor
- [5] Max Ugaz , Direktor Corvus USMP , Digitalna organizacija , Međunarodni centar Univerziteta San Martin de Porres
- [6] Dašić, Šerifi, Dragošen, Znanje kao generator unapređenja kvaliteta života.
- [7] Dašić, Šerifi, Dragošen, Znanje kao generator unapređenja kvaliteta života.
- [8] Radonjić Dijana, Preduzetnička ekonomija, Podgorica, 2004