



PROMENE KAO PRISTUP, NAČIN I PREDUSLOV SPROVOĐENJA INOVATIVNIH MARKETING STRATEGIJA U INDUSTRIJI

CHANGES AS ACCES TO, AND METHOD OF CARRYING OUT THE PRECONDITION INNOVATIVE MARKETING STRATEGY IN INDUSTRY

Epifanić Vladislava¹, Dejan Riznić²

Rezime: Adekvatna implementacija promena, kao sredstvo, način i preduslov sprovođenja inovativne marketinške strategije, ističe potrebu prevashodno za identifikacijom eksternih i internih izvora promene u organizaciji. Eksterni izvori o kojima se mora voditi računa prilikom implementacija promena uključuju konkurente, dobavljače, mušterije, prevladavajuću ekonomsku klimu, radnu snagu i pravnu sredinu. Interni izvori promene uključuju promene u stavovima radnika, smanjenu produktivnost i promene u ključnom osoblju. Faze organizacijskog rasta značajne su iz razloga što organizacija počinje slobodnom strukturom i raste kroz kreativnost dok se ne razvije kriza liderstva, koja će se pokazati značajnom smislu pokretanja i prihvatanja promena. Formalnija struktura dovodi do tenzije među specijalizovanim odeljenjima i krize autonomije. Tokom sledeće faze, rast kroz prenos prava, srednji i niži menadžeri dobijaju veće moći i veću slobodu donošenja odluka, i nastaje kriza kontrole. U sledećoj fazi, rast kroz saradnju, programi za povećanje koordinacije razrešuju ovu krizu kontrole. Kako bi se nastavio rast kroz saradnju, a organizacija pojednostavljuje programe i sisteme.

Ključne reči; promena, organizacioni razvoj, otpor, korektivni pristup.

Abstract: Proper implementation of change, as a means, method and implementation of innovative marketing precondition strategy, primarily stresses the need for identification of external and internal sources of change in the organization. External sources that must be taken into account in the implementation of the changes include competitors, suppliers, customers, prevailing economic climate, labor and legal environment. Internal sources of changes include changes in the attitudes of workers, reduced productivity and changes in key personnel. Stages of organizational growth are significant because as the organization begins to grow freely through the structure and creativity while you develop a crisis of leadership that will prove significant in terms of initiating and accepting change. A more formal structure leads to tension between specialized departments and the crisis of autonomy. During the next phase, the growth of the assignment, middle and lower managers looking for greater power and greater freedom of decision-making, and crisis control occurs. In the next phase, growth through collaboration, to increase coordination programs dismissed the crisis of control. In order to continue growth through collaboration and simplifies the organization of software and systems.

Key words: change, organizational development, resistance, corrective approach.

¹ Epifanić Vladislava, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet, vladislava@maticagroup.com

² Prof.dr.Dejan Riznić, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet

UVOD

Značajan koncept i poslovna strategija mnogih vodećih internacionalnih kompanija u aktuelnom vremenu, ali i procesi kroz koje pod datim uslovima kompanije prolaze, značajan su preduslov uspeha realizacije zadatih planova, tj adekvatno sagledavanje potrebe restrukturiranja u organizaciji kao metod da se cilj realizuje, i problematika sa kojom se u takvim okolnostima organizacija sreće, presudan je faktor uspešnog ishoda ove izuzetno rizične i zahtevne strategije

Spečifican način pristupa promeni, vođen rečenicom (američkih marketing stručnjaka) „ ..ako želite promenu- stvorite krizu!„ značajan je pokretač svih aspekata neophodnih u procesu koje promena kao takva podrazumeva, a koje za cilj imaju efektivnost, poziciju i profit. Kreg Vederap (Craig Weatherup), predsednik ogranaka PepsiCo industrije pokretač je pristupa, koji je nakon toga ustanovljen kao značajna marketing strategija. Ilustracija podatkom da obzirom na prodaju od preko 7 milijardi dolara, potstaknut pritiskom prisustva konkurencije, povlaci poteze (iako su u datom momentu zarade bile u porastu , a profiti kompanije prevazilazili su profite Koka Kole). Prvi korak je ubediti departman da je kriza izvesna, iako podaci ne govore tome u prilog. Naglašeno je da je godišnji porast zarade od 10 posto neprihvatljiv i da će kompanija izgubiti poziciju ako ne dostigne porast od 15%. Tim je informaciju prihvatio. Vederap je proglasio nastanak „krize“, kompanija očekuje da dostigne cilj od 15% porasta u zaradi, sto se i realizovalo. **Derwish A. Yousef (2000), Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, College of Business and Economics, United Arab Emirates University, Al-Ain, United Emirates (Personal Review, Vol.29 No.5).**

POJAM PROMENE

Uloga individue u promeni je izuzetno značajna tj. individualni stavovi u vezi sa organizacijskom promenom značajno determinišu sam njen ishod. Otpor kao individualni stav prema promeni uglavnom je uzrok neuspeha u takvim promenama. Prema Damanpouru (1991), promena što upućuje na to da kognitivni proces pojedinca konstituiše odlučujući faktor u procesu organizacijske promene. Deo razloga za neuspeh mnogih programa promena u organizacijama je upravo otpor pojedinca prema promeni (Bovey i Hede 2001). Sama ova činjenica opravdava analizu kognitivnih procesa ljudi kao komponente organizacijske promene. **Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.**

Literatura o ovom pitanju uključuje mnoge pretpostavke o odnosu između individualne kognicije, individualne emocije i otpora ka promeni, pretpostavke koje su delom prouzrokovane nedostatkom empirijske podrške. Sa kognitivne tačke gledišta, mogu da se identifikuju tri osnovna tipa objašnjenja za otpor.

- Prvi se odnosi na otpor kao prirodni i normalan proces stvoren iskrivljenim uverenjima ili tendencijom pojedinaca da procenjuju situacije koristeći ekstremne kategorije.
- Drugi meri otpor kao nameru da se odupre, i analizira odupiranje kao set sačinjen od percepcije uticaja promene iracionalnih ideja i uticaja (Bovey i Hede, 2001).
- Treći pripisuje otpor negativnoj emotivnoj reakciji aktiviranoj nedoslednošću i odudaranjima između kognitivnih šema pojedinaca i onih prisutnih u predlozima promene (George i Jones, 2001).

Obzirom da promena podrazumeva pomeranje iz poznatog u nepoznato, oni koji su relativno netolerantni prema dvoznačnosti preferiraju održavanje status quo situacije (Hambrick & Finkelstein, 1987). **Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.**

ORGANIZACIONE PROMENE- TEHNIKE UPRAVLJANJA I PROCENE

IZVORI PROMENE

Izvore promene čine konkurencija, tehnološke inovacije, novo rukovodstvo. Klasifikacija izvora promene kao eksterne ili interene. *Eksterni izvori* promene potiču iz okoline organizacije. Pored konkurenata i dobavljača, eksterna sredina uključuje i kupce, odnosno mušterije, preovladavajuću ekonomski klimu, radnu snagu, i pravne okolnosti..

Interni izvori promene postoje unutar same organizacije. Izvori su promene u stavovima radnika prema njihovim nadzornim organima i manjak produktivnosti i promene u ključnom osoblju.

Značajan broj autora slaže se u sledećem, da neki od najčešćih uzroka otpora promenama mogu biti ; Otpor zbog straha od gubitka pozicije, strah od nepoznatog, otpor određen strahom od promena u socijalnim odnosima, otpori zbog izlaganja prethodnom neuspehom pokušaju promene, otpori zbog opaženih ličnih gubitaka i dobitaka, otpori zato što nisu uključeni u meru u u kojoj bi to želeli, otpori prema riziku.

ODREĐIVANJE DA LI JE ORGANIZACIJA SPREMNA ZA PROMENU

Kako bi promena bila efektivna, mora da ima podršku povoljnih uslova. Majkl Bir (Michael Beer) je identifikovao najvažnije faktore i izrazio ih u okvirnoj formuli za predviđanje promene:

$$C = \{D \times S \times P\} > X \quad 1.$$

Gde su: C=promena D=nezadovoljstvo trenutnim stanjem poslovanja S=željeno konačno stanje
P=praktični plan za postizanje željenog konačnog stanja X=troškovi promene za organizaciju

Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons Inc., New York.

Pokušaji organizacijskog razvoja često nailaze na otpor prema promeni. Zaposleni se često boje promene, delimično iz želje da imaju sigurnost i stoga što su zadovoljni trenutnim, nepromenjenim stanjem. Poslednično, oni će uočavati nedostatke predloženog plana promene i koristiti ih za svoju prednost.

TEHNIKE

Povratne informacije iz anketa – jedan od najšire korištenih izvora informacija za specijaliste OR-a su povratne informacije, odnosno fidbek, od anketa. Kako bi dobili informacije koje su im potrebne, oni dele pismene upitnike ili intervjuišu zaposlene. Pitanja u ovim upitnicima se tipično tiču pitanja u vezi sa zadovoljstvom, liderstvom i donošenjem odluka.

Upitnik ATOC- ispituje stav prema organizacionoj promeni (Neiva i sar., 2005) , kao takav sadrži 36 stavki. Analiza sadržaja rezultira apelom na tri kategorije; prihvatanje, strah i cinizam. Svi stavovi u upitniku su operacionalizovani preko fraza koje su inače učesnici koristili kako bi ih opisali. Kao takve, fraze su raspoređene u svaku od kategorija i transformisane u stavke psihološkog instrumenta. Skala je Likertovog tipa i podrazumeva petostepeno deklarisanje odgovora u smislu 0=potpuno neslaganje do 4=potpuno slaganje. U pilot studiji stavke su primenjene na 30 zaposlenih sa tri obrazovna nivoa(osnovni, srednji, fakultetski), kako bi se izvele neophodne korekcije za pravilnu primenu instrumenta.

STATISTIČKA OBRADA

Podaci su obrađeni primenom programa SPSS i to putem izračunavanjem Pirsonove korelacije između parova varijabli, i multiplom regresijskom analizom. .

Predpostavka da se na osnovu cinizma, straha i stava prema promenama u organizaciji može predvideti stepen prihvatanja inovacija (inovativnih strategija) na poslu, pokazala je sledeće rezultate.

REGRESIONI MODEL

Prediktori su cinizam prema organizacijskim promenama, strah prema org. promenama i prihvatanje org. promena, a kriterijumska varijabla je stepen prihvatanja inovacija .

Tabela 1: multipla regresija

Model	R	Prilagođeni R ²	F	p
1	.683	.443	20.084	.000

Koeficijent multiple regresije iznosi .68. Tim je regresijskim modelom objašnjeno 44% varijanse spremnosti za prihvatanje inovacija, što znači da se značajan deo varijanse može objasniti poznavanjem određenih dimenzija stavova prema organizacijskim promenama.

Tabela 2: prediktori spremnosti prihvatanja inovacija

Model	Standardized Coefficients	p
	Beta	
Cinizam	-.444	.003
Strah	-.104	.242
prihvatanje	.271	.061

Kao najznačajniji prediktor u spremnosti za prihvatanje inovacija pokazao se cinizam, ona je negativno koreliran sa kriterijskom varijablom, što znači da manji stepen cinizma doprinosi većem prihvatanju promena u organizaciji, dok je Beta koeficijent za dimenziju prihvatanje organizacijskih promena statistički marginalan

U vremenima promene, ako članovi organizacije prihvate promenu ili ako veruju da će im doneti korist, oni će se verovatno rapidno prilagoditi novom sistemu rada. Kao kontrast tome, negativni stavovi prema promenama mogu da imaju suprotan efekat smanjujući verovatnoću za adaptaciju predstojćim promenama.

Ovakav instrument za ispitivanje stavova u procesu organizacione promene može predstavljati koristan alat za istraživače koji su zainteresovani za razumevanje uverenja, emocija i ponašanja koja su prisutna kada se promene predlažu i implementiraju u funkciji uvođenja inovativnih marketing strategija. Neiva i sar (2005) nalaze tri stava prema organizacijskoj promeni: *prihvatanje, strah i cinizam*. Ova tri faktora su u skladu sa stavovima prema organizacijskim promenama kako su oni opisani u literaturi (Bovey i Hede, 2001; George i Jones, 2001, Valley i Thompson, 1998; Schieman, 1995).

Georges, J. M. & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 419

Faktor 1 „Opozicija i cinizam prema promenama,„

- Promene u organizaciji uopšteno prestaju na nivou diskusije; ne dese se zaista
- Ljudi teže da se pretvaraju da rade posao na različit način
- Pretvaranje da ima promene je karakteristično za ljude u ovoj organizaciji

- Ljudi teže da se pretvaraju da se slažu s promenama, ali realno ih ne dozvoljavaju
- Ljudi teže da kažu da iako je promena izvršena, u praksi nije
- Ljudi preduzimaju novi stav kako bi se branili od promena
- Ljudi teže da negiraju da će promena da se dogodi
- Ljudi koji su imali moć dugo vremena osećaju pretnju od promene

Faktor 2 Strah prema promenama

- U procesu promene ljudi se boje da izgube posao
- Pritisaci za promenu u ovoj organizaciji stvaraju nedostatak zadovoljstva kod ljudi
- Manjak informacija o procesima promene stvara nesporazume u organizaciji
- Zaposleni koji su izgubili poziciju zbog promene uopšteno se protive procesu
- Ljudi negativno reaguju na promene koje dovode do smanjenja plate
- Ljudi se boje nesigurnosti stvorene novim načinom rada
- U procesima promena, strah od gubitka stvara otpor kod ljudi

Faktor 3 Prihvatanje promena

- Oni koji su najuključeniji su oni sa najpovoljnijim stavom prema promenama
- Promene u organizaciji stvaraju prilike za lični razvoj
- Promena podrazumeva potrebu za detaljnijim znanjem o tome kako stvari funkcionišu
- Promene donose korist zato što mogu da podstaknu organizaciju
- Promene u ovoj organizaciji su važne jer donose korist radnicima
- Zaposleni veruju da mogu da naprave promene u organizacionoj sredini

Neiva, E.R., Ros, M.& Paz, M.G.T.(2005). Attitudes towards organizational change: Validation of a Scale. Psychology in Spain, Vol.9.No 1, 81

Prvi faktor uključuje kognicije da se promena neće zaista dogoditi, da ciljevi promene neće biti postignuti unutar predviđenog vremena, da ljudi pokazuju tendenciju da se pretvaraju da su saglasni sa promenama ali ne dozvoljavaju njihovu implementaciju, da se promene dešavaju samo na nivou diskusije, da su promene u ponašanju spore i da procesi promene nisu planirani.

Drugi faktor se odnosi na strah od gubitka radnog mesta i plate, na nesigurnosti prouzrokovane novom formom rada, na strah od gubitka odgovornosti, i konačno na nesporazume, fantazije i pritiske koje stvara proces promene.

Treći faktor opisuje koristi promene, kao što su podsticanje, osvežavanje organizacije, potreba za detaljnijim poznavanjem načina na koji stvari funkcionišu, prilike za lični razvoj i razvoj profesionalne karijere, i posvećenost zaposlenih organizaciji.

KOREKTIVNE TEHNIKE

Treniranje osetljivosti, tim bilding i sastanci sa konfrontacijama neki su od značajnijih u nizu tehnika.

Nekoliko nizova rezultata koje možemo očekivati da ćemo dobiti iz dizajna niza vremena su; ishod nalaže da je program obuke imao uticaj na učinak u značajnom trajanju. Drugi ishod takođe nalaže da je program imao uticaja na učinak, ali je ovaj učinak bio prolazan i vremenom je iščezao. U trećoj opciji ishoda, program obuke nije imao primetnog uticaja na učinak. Iako nam rezultati dizajna niza vremena ne mogu dati konačni zaključak o tome da li je program obuke imao naročitog efekta na konačni nivo interesovanja, mogu da nam pruže neki uvid koji može da bude koristan pilikom donošenja odluke da li da se nastavi, proširi ili ukine program obuke.

Tabela 3: Pozitivne promene u vezi sa OR tehnikom
Promena u procentima*

Dominantna tehnika	Procesne varijable	Ishodne varijable
Eklektički pristup	52% (5)	52% (5)
Tim bilding	45% (14)	53% (3)
Povratne anketne informacije	48% (4)	53% (3)
T – grupe	44% (8)	44% (8)

*Vrednosti u zagradama su broj studija u svakoj klasifikaciji

ZAKLJUČAK

Adekvatna implementacija promena, kao sredstvo i način sprovođenja marketinške strategije, ističe potrebu prevashodno za; identifikacijom eksternih i internih izvora promene u organizaciji, zatim, poznavanjem faza organizacijskog rasta organizacija počinje slobodnom strukturom i raste kroz kreativnost dok se ne razvije kriza liderstva. Organizacija angažuje profesionalne menadžere i ulazi u fazu rasta kroz upravu. Formalnija struktura dovodi do tenzije među specijalizovanim odeljenjima i krize autonomije. Tokom sledeće faze, rast kroz prenos prava, srednji i niži menadžeri dobijaju veće moći i veću slobodu donošenja odluka, i nastaje kriza kontrole. U sledećoj fazi, rast kroz saradnju, programi za povećanje koordinacije razrešuju ovu krizu kontrole ali stvaraju krizu suvišnih pravila. Kako bi se nastavio rast kroz saradnju, a organizacija pojednostavljuje programe i sisteme. Organizacije mogu imati pad kao rezultat atrofije u organizaciji, samozadovoljnosti, gubitka konkurentskog duha, neposlušne radne snage, ranjivosti zbog malih resursa i neiskusne uprave, ekonomskih kriza, žestoke konkurencije, promena u društvenim vrednostima, manjka eksternih resursa. Važno je naglasiti potrebu identifikovanja faktora koji vode do uspeha ili neuspeha organizacije. Organizacije koje uspevaju, vode računa o kupcima i njihovim potrebama, imaju slobodnu kontrolu na nivou departmana ali i kontrolu nad specifičnim ciljevima, imaju jednostavnu strukturu, podržavaju inicijativu unutar organizacije, naglašavaju akciju, održavaju posvećenost originalnim oblastima u kojima su stručne, naglašavaju ključne vrednosti i traže koncenzus među zaposlenima. Faktori koji mogu biti kritični za uspeh su tehnološke promene, zavisnost od dobavljača ili od samo jedne mušterije, neadekvatnost mehanizma kontrole, oklevanje prilikom izvođenja promena, manjak stručnosti i konflikti koji nisu upravljani.

Kao najznačajniji prediktor u spremnosti za prihvatanje inovacija pokazao se cinizam, ona je negativno koreliran sa kriterijskom varijablom, što znači da manji stepen cinizma doprinosi većem prihvatanju promena u organizaciji, dok je Beta koeficijent za dimenziju prihvatanje organizacijskih promena statistički marginalan. Pored navedenog potrebno je naglasiti i faze procesa promene u organizaciji

Prva faza, odmrzavanje, počinje prepoznavanjem neadekvatnosti situacije.

Druga faza, promena, odvija se implementacijom novog plana ili sistema.

Treća faza, ponovno zamrzavanje se odvija kad novostvorene šeme ponašanja i tehnike postanu deo tekućeg organizacijskog procesa.

Opšta procena uspeha OR programa je da uspeh OR programa zavisi od vrste tehnike, trajanja, i načina na koji se rezultati mere. Sveukupno, istraživanja upućuju na to da su OR programi najčešće efektivni i da koriste svojoj svrsi. Korišćenje 4 ili više tehnika i trajanje od minimum 10 do 20 dana imaju veću verovatnoću davanja značajnije promene koja je potrebna u sto kracem vremenskom roku.

Poznavanje i temeljan pristup prethodno navedenom osnovni je preduslov adekvatnog sprovođenja i uspesnosti inovativnih marketing strategija.

LITERATURA

1. -Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.
2. -Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons Inc., New York.
3. -Derwish A. Yousef (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, College of Business and Economics, United Arab Emirates University, Al-Ain, United Emirates (Personal Review, Vol.29 No.5).
4. -Neiva, E.R., Ros, M.& Paz, M.G.T.(2005). Attitudes towards organizational change: Validation of a Scale. *Psychology in Spain*, Vol.9.No 1, 81
5. -Georges, J. M. & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 419