

TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI RAZVOJA PREDUZEĆA

SAŽETAK: Predmet istraživanja su menadžerske inovacije i potencijalni konflikti u preduzeću. Potencijalni konflikti u preduzeću najčešće nastaju prilikom iznošenja inovativnih predloga i menadžerskih ideja o bržem i produktivnijem razvoju malih i srednjih preduzeća, kompanija i akcionarskih društava.

Naravno za novonastale zemlje i radnike koji se nisu prilagodili novom načinu rada i poslovanja, ovakav vid rada zadaje mnoge poteškoće sa kojima se svi zaposleni moraju boriti za nova tržišta pod potpuno novim pravilima u odnosu na sociokomunističko uređenje, jer moraju shvatiti da je menadžer ili tim menadžera taj koji diktira pravila, pa otud i dolaze razni konflikti. Izvršiocu poslova u proizvodnji treba da shvate da određene međunarodne institucije vladaju kapitalom i utječu na razvoj novih produkcionih saradnji, a menadžeri za produktivnost snose odgovornost.

Menadžerske inovacije su potrebne, jer one prate razvojno-privredne trendove i radnici nikako ne bi se ovog oblika inovacija trebali plašiti ukoliko savjesno rade svoj posao.

KLJUČNE RIJEČI: kompanije, društva, konflikti, kapaciteti.

1. Menadžerske inovacije kao potencijalni izvor konflikata u preduzeću

Potencijalni konflikti¹ u preduzeću najčešće nastaju prilikom iznošenja inovativnih predloga i menadžerskih ideja o bržem i produktivnijem razvoju malih i srednjih preduzeća, kompanija i akcionarskih društava.

Svaki novi procesi koji remete redovne tokove razmišljanja u poslovanju utiču na odnose između zaposlenih u preduzeću. Mnogi se plaše dobijanja otkaza, jer svaka inovacija u principu racionalizuje radna mjesta, pa tako svaki zaposleni ima neki svoj interes koji se ne uklapa u interese preduzeća.

Inovativne aktivnosti su značajni faktori koji utiču na ekonomski rast, konkurentnost i tehnološki nivo preduzeća, međutim, inovacioni poduhvati zbog svoje složenosti i uticaja na socijalne, psihološke i druge faktore mogu izazvati i negativne efekte u preduzeću ili kompaniji.

U nekim sredinama gdje je osnovni moto „ništa ne mjenjati“, neka je po starom, tada inovacije nailaze na brojne barijere, otpore pa čak i sabotaze koje izazivaju konfliktne situacije u preduzeću. Zbog toga ovaj faktor posebno ističemo, jer je neophodno da se utvrdi tačan uzrok problema. Konflikti u preduzeću mogu biti izazvani različitim inovacionim aktivnostima, od konflikata u vezi sa zaposlenošću, pa do konflikata u vezi sa organizacionim promjenama, pa tako zaključujemo da svi konflikti moraju biti pod maksimalnom kontrolom, a njihova razrješenja zahtjevaju dosta znanja i poznavanje sistema rada u preduzeću.

*covicesad@gmail.com

¹ Konflikti su pojava u međuljudskim odnosima, koja može biti rezultat: nesporazuma, različitih duhovnih ili kulturnih vrijednosti, suprotstavljanje interesa, različitih viđenja sopstvenih i tuđih interesa, nezadovoljenih potreba ili npr. nesposobnosti u izražavanju sopstvenih osjećaja i mišljenja (Vukosavljević, 2000).

1.1. Konflikti u vezi sa zaposlenošću u preduzeću

Konfliktna situacija nastaje u slučaju kada zaposleni radnici odbijaju prijedlog menadžmenta preduzeća za obavljanje dodatne obuke o stručnom osposobljavanju iz sljedećih razloga:

- tehnologije koju moraju savladati koje su im potpuno nepoznate,
- smatraju obuku nepotrebnom,
- smatraju se starim i nemoćnim, i
- uputu na obuku smatraju ugrožavanjem njihovih radničkih prava.

Uočava se raslojavanje zaposlenih u nekoliko grupa:

Prva grupa su uglavnom mlađe osobe koje su spremne da uči i prihvataju inovativne promjene, jer je ova grupa i stvaralac inovacione klime u preduzeću, a od njene brojnosti i veličine zavisi brzina prilagođavanja preduzeća na nove uslove rada.

Druga grupa zaposlenih je ona na kraju radnoga vijeka, koja najčešće odbija bilo kakve promjene u preduzeću, i od njene brojnosti zavisi brzina prilagođavanja na nove uslove rada. Što ih je manje, prilagođavanje bi išlo brže i obrnuto.

Treća grupa radnika je srednjih godina iznad 20 i 25 godina radnog staža čiji članovi se priklanjaju kako im odgovara: jednom onima iz prve grupe, a drugi put onima iz druge grupe radnika. Ova grupa radnika može da opredjeli unutarnji odnos u preduzeću prema sopstvenom tehnološkom razvoju što je uglavnom slučaj u većini preduzeća sa velikim brojem zaposlenih radnika.

1.2. Konflikti u organizacionim promjenama

Konflikti nastaju zbog kulturnog ambijenta koji karakteriše otpor prema novim unapređenjima i njihovim nespремnostima na promjene u preduzeću. Ovdje mogu biti konfliktne dvije karakteristične situacije koje mogu da izazovu inovacione aktivnosti u preduzeću kada je u pitanju organizaciona struktura preduzeća, a koje su vrlo vjerovatne za naša preduzeća u tranziciji:

1. prvo, zadržavanje postojeće strukture, iako uvođenje inovacije zahtjeva stvaranje novih fleksibilnijih i efikasnijih organizacionih jedinica. Rezultat ovakve situacije je usporavanje realizacije inovacionih aktivnosti, smanjenje efikasnosti i u krajnjem slučaju obilježavanje inovacija kao neodgovarajuće za strategiju preduzeća;

2. drugo, ishitreno izdvajanje organizacionih jedinica koje napuštaju matičnu organizaciju u želji da same iskoriste inovativni efekat. Rezultat takve organizacione promjene može biti vrlo brzi poslovni neuspjeh manjih preduzeća, jer su ona obično bez marketinškog i drugog poslovnog znanja koje im je neophodno. Da bi se prevazišli ovi ili ovakvi konflikti preduzeće treba da ima izuzetno sposobne kadrove i savremeni menadžment koji može nositi ovakve probleme i preduzeće držati pod razvojnou kontrolou sa ekspanzijou pozitivnog poslovanja.

2. Savremeni menadžeri

2.1. Važnost upravljanja

U modernim organizacijama menadžeri utiču na sve faze razvoja privrednih subjekata, preduzeća, kompanija, državnih, mješovitih, privatnih privrednih organizacija. Zbog složenosti i odgovornosti u preduzeću i njegovo uspješno poslovanje, menadžeri imaju i svoje podijeljene obaveze i odgovornosti, obrazuju se i dijele po užim specijalnostima i sposobnostima i to na: menadžere proizvodnje, menadžere prodaje, menadžere ljudskih resursa, menadžerie nabave, menadžere marketinga i menadžere finansija.

2.2. Zadaci upravljanja

Budući menadžeri moraju znati razlikovati i razumjeti važnost menadžmenta za njih i za društvenu zajednicu, privilegije i obaveze koje ta dužnost nosi, kao i rizike. Menadžerski poslovi uglavnom donose: viši status u društvu, zanimljiviji posao, veću plaću, lično napredovanje, osjećaj sopstvenog uspjeha kai i realizaciju utvrđenih ciljeva.

Tabela 1. Lista kompanija i najbolje plaćenih menadžera u SAD-u za 2010. godinu

LISTA KOMPANIJA I NAJBOLJE PLAĆENIH MENADŽERA U SAD ZA 2010. GODINU			
R.B	Menadžer	Kompanija	Naknada u 000 \$
1.	Jeffrey C. Barabakow	Tenet Helthcare	116.683
2.	Dwight C. Scar	NVR	94.303
3.	Michael S. Dell	Dell Computer	82.306
4.	Irwin M. Jacobs	Qualcomm	63.551
5.	Barry Diller	USA Interactive	53.068
6.	Dan M. Palmer	Concord EFS	43.362
7.	Charles T. Fote	Firest Data	39.223
8.	Orin C. Smith	Starbucks	38.773

Izvor, iz izvještaja New York Times agencije, 2010. godine.

2.3. Uloga menadžmenta

Uloga menadžmenta je višestruka: vođenje organizacije prema postizanju ciljeva, kombinovanje i upotreba resursa radi ostvarenja svrhe organizacije, osmišljavanje aktivnosti, povećanje proizvodnosti svih zaposlenih, destimulisanje aktivnosti koje ometaju postizanje ciljeva.

Kovač (2012) upućuje na „decentralizaciju organizacione strukture“, kao nezaobilazni element poslovne politike velikih preduzeća, jer se upravljačkim funkcijama može „izbeći ograničena racionalnost pri donošenju poslovnih odluka u samom vrhu upravljačke hijerarhije preduzeća“ (Kovač, 2012: 53). Prednosti decentralizacije su sledeće (Kovač prema Gowthorpe, 2012: 53):

- Menadžeri decentralizovanih delova kompanije će verovatno imati visok nivo autonomije u odlučivanju. To će verovatno dovesti do fleksibilnijeg i bržeg reagovanja na probleme.
- Menadžeri u decentralizovanim kompanijama mogu biti visoko motivisani ako se na njih prenese dovoljan nivo odgovornosti u vođenju njihovih divizija.

- Poređenja koja menadžeri viših nivoa obavljaju između divizija u decentralizovanim kompanijama mogu pomoći da se stvori zdrav nivo konkurencije između menadžera divizija.

2.4. Definicija menadžmenta

Menadžment se definiše kao:

- proces koji menadžeri slijede da bi ostvarili ciljeve organizacije;
- skup znanja – kumulativni skup informacija koje omogućavaju uvid u upravljanje;
- pojedinci koji vode ili upravljaju organizacijama;
- karijera posvećena vođenju i upravljanju organizacijom.

Menadžment i upravljanje je proces postizanja organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i sa ostalim resursima organizacije. Na osnovu ove i definicija koje nude savremeni teoretičari upravljanja, možemo zaključiti da postoji saglasnost da menadžment ima tri glavna obilježja: menadžment je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti u privrednom razvoju preduzeća; menadžment uključuje i stavlja težište na postizanje ciljeva organizacije rada i proces upravljanja radi veće efikasnosti postojanja u privrednom razvoju preduzeća ili kompanije.

2.5. Osnovne funkcije upravljanja

Osnovne funkcije upravljanja su: planiranje zadataka koji se trebaju izvršiti, način na koji se zadaci moraju izvršiti i vrijeme kada ih treba obaviti, kako bi se postigli ciljevi organizacije u bliskoj i daljnjoj budućnosti; vođenje aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru – svaki smjer koji doprinosi ostvarivanju ciljeva javnog društvenog preduzeća ili organizacije – konačna svrha vođenja je postizanje proizvodnosti i uspješnosti; kontrola je stalni proces prikupljanja informacija, upoređivanja podataka i pronalaženje novih načina poboljšanja proizvodnje uvođenjem promjena u organizaciji.

Glavni zadaci i ciljevi upravljanja su: prikupljanje informacija kojima se mjeri radni učinak; poređenje sadašnjih rezultata sa planiranim; odluka o potrebi promjene organizacije radi ostvarenja utvrđenih ciljeva.

Upravljanje i resursi organizacije čine: ljudski potencijal, odnosno ljudi koji rade za organizaciju ili u njoj; novčani resursi, količine novca koje menadžeri koriste; sirovine i repro-materijal, materijalna dobra koja se koriste direktno u proizvodnom procesu, kapital kad i sva ostala imovina preduzeća.

Univerzalna načela upravljanja upotrebljiva su u svim tipovima preduzeća i svim nivoima njihovog organizovanja. Poslovi savremenog menadžera su različiti, jer svaki organizacioni oblik preduzeća zahtjeva posebna znanja, vještine i sposobnosti u skladu sa tehnologijama preduzeća. Sličnost poslova ipak postoji kao i osnovne menadžerske sposobnosti.

Karijera je niz, poslom uslovljenih položaja neke osobe tokom života i rada. Karijera je po svojoj prirodi kumulativna, stičući uspješna iskustva na jednom radnom mjestu, ljudi razvijaju sposobnosti i stavove koji ih kvalifikuju za naprednije položaje. Menadžerski položaji i uloga na jednom nivou obično predstavljaju samo stepenicu ka sljedećem položaju, višem nivou organizovanja i upravljanja, ali zbog neuspjeha moguća je i obrnuta situacija.

Faze u karijeri, životu i rezultati:

1. Faza istraživanja, prva faza u razvoju karijere, javlja se na početku karijere, obilježena je preispitivanjem samoga sebe i istraživanjem različitih vrsta raspoloživih poslova. Vezuje se za životnu dob 15-25 godina, jer još traje faza školovanja, honorarna zaposlenja i manje složeni poslovi;

2. Faza etabliranja, ljudi u životnoj dobi od 25-45 godina, podižu proizvodnju ili postižu bolje rezultate; u traženju novog posla ljudi se oslanjaju na naučeno i obično traže stalni posao; mijenjaju radna mjesta u firmi, odlaze u druge firme ili drugu privrednu oblast;

3. Faza održavanja, ljudi životne dobi od 45-65 godina, obično postižu bolje rezultate, napredovanje, jednake rezultate – održavanje ili lošije rezultate – nazadovanje; i

4. Faza opadanja, ljudi stariji od 65 godina čija proizvodnost opada; povlačenje u penziju, gubljenje interesa za karijeru i opadanje radnih vještina.

Pažljivo osmišljena i primjena odgovarajućih taktika mogu značajno poboljšati uspješnost menadžera i njegove karijere, pa zbog toga postoji i redosljed osnovnih radnji u promociji karijere i to: analiza sopstvenih jakih i slabih strana, i što mi to tačno hoćemo od karijere; analiza mogućnosti izvan preduzeća ili kompanije; planiranje karijere i njegov slijed u planiranju radnih mjesta u toku profesionalnog života; rad na razvoju zaposlenih u preduzeću ili kompaniji, i proaktivno ponašanje posmatrajući sebe kao faktor za preduzeće za čiji smo razvoj odgovorni.

Žene menadžeri su kod nas oduvijek bili van odgovornih preduzetničkih funkcija iz sljedećih razloga: nedostatak poznanstva potrebnog za razvoj karijere; tradicionalno se od žena očekuje da brinu o porodici, kućanstvu; teško izlaze na kraj s pritiscima i konkurencijom na poslu; veća je vjerovatnoća da postanu žrtve mobinga i seksualnog napastvovanja na poslu. U savremenom menadžmentu ženama se daje veća prednost.

I dalje je zastupljeno tradicionalno mišljenje da žene treba da podržavaju supruga u razvoju karijere. Problem je nastao kada je veći broj žena počeo obavljati menadžerske poslove. Parovi u kojima oba partnera grade karijeru često ne mogu da uspeju u zajedničkom životu, međutim, savremeni pristup ukazuje na jednak značaj posla i podijeljenu odgovornost među supružnicima, i naravno, određenu fleksibilnost organizacije.

Ključno pitanje je čija karijera je prioritet. Par može zauzeti određeni stav prema karijerama oba supružnika, a prilikom donošenja odluka u obzir se uzima pravo na izgradnju karijere oba supružnika. Suprug i supruga su fleksibilni u obavljanju poslova kako kod kuće tako i u preduzeću ili kompaniji, pronalaze mehanizme za savladavanje poteškoća kao što su briga o djeci, unaprijed podjeljuju aktivnosti kod kuće. Oba partnera misle da moraju nešto poduzeti da bi svjesno podržali napredovanje jedno drugoga, ali je veoma važno da preduzeće ili kompanija u kojoj rade razumiju da o ovakvim pitanjima moraju voditi računa i imati apsolutno razumjevanje.

Vještina upravljanja je sposobnost izvršenja procesa postizanja ciljeva organizacije s ljudima i ostalim resursima i povećanje produktivnosti, a kroz to i povećavanje bruto dohotka i stvaranje boljih uslova za poslovanje preduzeća ili kompanije. Učenje i usavršavanje vještine upravljanja i usredsređenost na njen razvoj od ključne je važnosti, jer posjedovanje takve vještine je preduslov za ostvarenje uspjeha menadžera. Tehničke vještine uključuju sposobnost primjene specijalističkih znanja i iskustava na tehnike i postupke vezane za posao, mašinstvo, kompjutersko programiranje, računovodstvo, informacione tehnologije. Primjenom ljudskih vještina

ostvaruje se saradnja ljudi u okviru vođenih timova, to je rad sa ljudima, primjena stavova i komunikacije koja doprinosi ostvarenju pojedinačnih i grupnih interesa. Konceptualne vještine predstavljaju sposobnost vođenja organizacije kao cjeline, jer se različite funkcije međusobno nadopunjuju; povezanost organizacije sa okruženjem, uticaj promjena u jednom dijelu na drugi.

Tabela 2. Nivoi menadžmenta i potrebne vještine

NIVOI MENADŽMENTA I POTREBNE VJEŠTINE		
r/b	NIVOI MENADŽMENTA	POTREBNE VJEŠTINE
1.	Visoki menadžment	Tehničke vještine
2.	Srednji menadžment	Ljudske vještine
3.	Operativni menadžment	Konceptualne vještine

Izvor, iz izvještaja New York Times agencije, 2010. godine.

Tabela 3. Dva osnovna pojma uspješne marketinške komunikacije

USPJEŠNE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE	
NEOPHODNO	IDEJA
Jasno razumjevanje ciljnog tržišta, ko su oni,? Šta kupuju,? Kakve izvore komunikacija koriste?	Umješnost u naprednu komunikaciju, i samo razumjevanjem tržišta možemo saznati kako da komuniciramo sa njima efektivnije i efikasnije nego konkurencija.
Pozicioni iskaz koji pokazuje kako želite da budete u odnosu na konkurenciju: ➤ dali znate Vaše sličnosti ? ➤ dali znate Vaše sposobnosti?	Razumjevanje kako Vas razlikuju od konkurencije koja održava Vašu pažnju na stvaranju poruke i stvara bazu Vaše jedinstvene vrijednosti na tržištu.

Izvor, iz izvještaja New York Times agencije, 2010. godine.

Menadžeri bi trebali biti posebno vješti u: jasnoj podjeli uloga, davanju zadataka i preciziranju ko je za šta odgovoran, objašnjenju ciljeva zadataka i očekivanih rezultata, praćenju operativnih aktivnosti, provjeri napretka i kvaliteta obavljenog posla, procjeni pojedinaca i organizacionih jedinica, kratkoročnom planiranju, određivanju načina za organizovanje i koordiniranju svih aktivnosti organizacionih jedinica.

Zaključak

U savremenim uslovima života i rada, u uslovima izuzetno brzih tržišnih promena koje utiču na način i organizaciju poslovanja preduzeća, neophodno je uspostaviti takvu organizacionu strukturu koja će osigurati potrebnu fleksibilnost i osnovu za dalji rast i razvoj preduzeća. Opstanak i razvoj svih preduzeća i kompanija vezuje se za njihovu sposobnost prilagođavanja savremenim svetskim trendovima. Pogrešna poslovna politika ima za posledicu velike gubitke. Da bi se greške svele na najmanju moguću mjeru, neophodno je obezbediti kvalitetan menadžment preduzeća, koji predstavlja temelj poslovnog upravljanja.

LITERATURA

- Galogaža, M. (2004). *Marketing i propaganda preduzeća*. Novi Sad: MM College.
- Galogaža, M. (2006). *Razvoj teorije poduzetništva*. Novi Sad: Škola evropskog znanja.
- Grujić, A. (2007). *Poslovno pravo*. Novi Sad: Cekom books d.o.o.
- Đorđević, S. *Analiza javnih politika*. Beograd: Fakultet političkih nauka.
- Komljenović, B., Živanović, M., Srdić, M., Ristić, Ž. (2009). *Pravo Evropske unije*. Beograd.
- Kovač, A. (2012). Organizaciono strukturiranje i strateške poslovne jedinice u funkciji efikasnog upravljanja. *Škola biznisa*, (3), 51-57.
- Ljubojević, G. (2000). *Pravo privrednih društava*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
- Nedeljković, D., Neškov, D. (2006). *Poslovno pravo*. Beograd: Fakultet za menadžment, Cekom Books d.o.o.
- Todorović, J. B., Đuričin, D. N., Janošević, S. V. (2003). *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Vukosavljević, N. (2000). *Nasilje? Priručnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata za rad sa odraslima*. Sarajevo: Centar za nenasilnu akciju.

Esad Čović, M. Sc.

MARKETING COMMUNICATIONS IN DEVELOPMENT OF COMPANIES

Summary

The research is about management innovations and potential conflicts in the company. Potential conflicts in the company often appear upon presenting innovative changes and the occurrence of managerial ideas of faster and more productive development of small and medium enterprises.

For the new-born countries and its workers, who have not yet adapted to a new way of working and the management style, this kind of business means a lot of difficulties for them. In the economic development and marketing, they have to fight for new markets, i.e. their own markets under completely new rules disregarding the communist social organization because they must understand that the manager or the team of managers dictate the rules hence the various conflicts come up. Job executors in production need to understand that certain international institutions govern the capital and they influence the development of new production cooperation, and responsibility is on managers for productivity.

We need management innovations because they follow development economic trends, and workers should not be afraid of this form of innovations at all if they do their jobs conscientiously.

Key words: companies, society, conflicts, capacity.