

## Uvođenje marketinga u OOUR\*

### S a ž e t a k

U planskoj samoupravnoj privredi, kakvu danas razvijamo u Jugoslaviji, važnost je tržišta posebno naglašena. Ova izmjena u privrednom okruženju naših organizacija udruženog rada nužno nameće potrebu drugačijeg pristupa koncipiranju poslovne politike, koja više ne može polaziti samo od tehničko-tehnoloških mogućnosti instaliranih kapaciteta, odnosno njihova optimalnog korištenja. U opisanim uvjetima, u centar poslovne politike dolazi potrošač, kome se organizacija udruženog rada mora prilagoditi u svim elementima svoje poslovne aktivnosti.

Ovo nephodno prilagođavanje tržištu i potrošaču privredna organizacija ostvaruje usvajanjem marketing koncepcije, koju moramo shvatiti kao specifičnu filozofiju na kojoj se gradi poslovna politika poduzeća.

### INTRODUCTION OF MARKETING INTO OOUR

#### Summary

Development of the market mechanism in Yugoslavia set up the problems for furniture manufacturers, which they are not able to solve by the present way of work. This especially refers to the realisation process according to the plan, planning and development of products and in connection with this, to the whole developing policy of the firm.

Introduction of marketing into organisational structure of the furniture manufactures would bring a notable change in their work activity. Connecting their business with the market demand (which is only possible by accepting marketing as the way of working) furniture producers would much better perform their social function, diminishing their business risk.

It is advisable to introduce marketing gradually into firms, whose activity is the production of furniture. Smaller organisational unities can be formed (market investigation sector) whose task would be to initiate scientific and research work as well as making conditions for the development of integral marketing. As there is the lack of the corresponding staff of the firm, they should ask for help the authorised professional organisations, which have acquired some positive experiences on this field.

### 1.0 UVOD

Korisnost i neophodnost usvajanja koncepcije marketinga u našem društvu nije više predmet diskusije. Tržište je danas naša stvarnost, a marketing je put kojim je moguće uspostaviti takvu vezu između tržišta i potrošača s jedne strane i organizacije udruženog rada s druge strane, koja će osigurati formiranje objektivnih poslovnih ciljeva i njihovo ostvarenje, ali uz istovremeno zadovoljenje potreba i želja članova zajednice. Osim što na opisani način organizacija udruženog rada kvalitetnije obavlja svoju društvenu funkciju, ona istovremeno smanjuje i svoj poslovni rizik.

Nažalost, bez obzira na nesumnjivu korisnost i društvenu afirmaciju marketinških misli, teško se može tvrditi da naše privredne organizacije u svom radu koriste koncepciju marketinga. Istina, postoje pokušaji za uvođenje marketinga u organizacije udruženog rada, čak bismo, na osnovu vlastitog iskustva, mogli tvrditi da su i brojni. Osnivaju se odjeli ili službe marketinga, sektori ili referade za istraživanje tržišta, no sve te službe u većini slučajeva predstavljaju samo deklarativ-

no prihvatanje marketinga, često puta isključivo iz želje da se bude »moderan«. Drugim riječima, osim rijetkih izuzetaka, poslovanje se uporno provodi na ustaljeni način, što znači, ne na bazi tržišta, i ne za potrošača. Rezultat takvog rada predstavljaju brojni poslovni promašaji i, povezano s time, nerijetko i gubici.

Kako smo već naveli, u uvjetima djelovanja tržišta, usvajanje koncepcije marketinga predstavlja preduvjet uspješnog poslovanja organizacije udruženog rada. Međutim, taj se proces kod nas odvija veoma sporo i često rezultira deformiranim poslovnim sistemima koji s marketingom imaju malo zajedničkog. Čini nam se zbog toga korisnim i potrebnim razmotriti uzroke takvog ponašanja u organizacijama udruženog rada, te na osnovu rezultata analize odrediti put za usvajanje marketinških misli i razvijanja marketing aktivnosti u poduzeću. Svijesni težine i kompleksnosti postavljenog zadatka, napomenuli bismo da se ovaj rad ne smije shvatiti kao uputstvo koje je apsolutno primjenjivo. Uvjeti poslovanja pojedinih privrednih organizacija čija je djelatnost proizvodnja namještaja, iako u mnogo čemu slični, ipak se međusobno znatno razlikuju. Zbog toga je neophodno, prilikom razmišljanja o uvođenju marketinga u organizacije udruženog rada, u svakom pojedinom slučaju izlučiti bitne utjecajne faktore, specifične upravo za tu organiza-

\* Sažeti prikaz seminarskog rada »UVOĐENJE MARKETINGA U OOUR« izrađen u okviru postdiplomskog studija »ISTRAŽIVANJE MARKETINGA« na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

ciju, te na njihovoj osnovi donijeti odluku o najpogodnijem načinu uvođenja i modelu službe marketinga.

## 2.0 PROIZVODNJA I REALIZACIJA NAMJEŠTAJA U SFRJ

Dugo je godina razvoj te grupacije proizvođača tekao prilično usporeno, a tek od 1967. godine pokazuje se vidljiviji napredak. Pozitivna društveno-ekonomska kretanja u Jugoslaviji uzrokuju jačanje potražnje za namještajem, na osnovu koje proizvodnja dobiva snažan zamah. Otvaranje Jugoslavije u međunarodnom pogledu omogućava usavršavanje proizvodnje uklapanjem savršenijih strojeva za obradu drva, te upotrebu novih tehnoloških metoda i materijala. Postojeći kapaciteti se proširuju, a grade se i novi. U tom je periodu naglasak proizvođača na ostvarenju što veće proizvodnje, te na što optimalnijem korištenju proizvodnih resursa.

Nezasićeno tržište namještaja u Jugoslaviji, te jačanje izvoza, omogućavali su relativno jednostavnu realizaciju. Pažnja proizvođača namještaja, uslijed toga, nije bila suviše usmjerena ka problemu formiranja proizvodnog programa i prodajne politike, što je u kasnijem razdoblju pokazalo svoje štetne posljedice. Naime, tehnološko sazrijevanje proizvođača namještaja otvorilo je mogućnost visokoserijske proizvodnje, što je, uz sve snažnije djelovanje tržišnog mehanizma, u prvi plan izbacilo problem realizacije. Nažalost, najveći dio organizacija udruženog rada nije bio ni organizaciono ni kadrovski spreman da postavljeni problem kvalitetno riješi, tako da su dolazili u velike poslovne poteškoće, praćene nedostatkom sredstava, velikim zalihama i financijskim gubicima.

Iako su spomenute teškoće prisilile proizvođače namještaja da više pažnje posvete tržištu i potrošaču (što se moglo osjetiti prestrukturiranjem proizvodnje u pravcu većeg izbora, kvalitetnijih i za potrošače prihvatljivijih modela), stanje se nije u mnogome promijenilo. Vršenje realizacije i danas se smatra laganim i jednostavnim zadatkom, zbog toga nije ništa neobično što su prodajne službe, iako kadrovski brojne, nerazvijene i neefikasne, a pristup plasmanu nenaučan i površan. Bez obzira na iznimke, kojih svakako ima, slična je situacija i na području razvoja proizvoda. Proizvodi se oblikuju preko noći, očekivanja su od njih velika, a najčešće se ti modeli istom brzinom povlače s tržišta. Pri tom, nezadovoljni ostaju i proizvođači i potrošači. Prvi, jer ne ostvaruju zacrtane poslovne ciljeve, a drugi jer ne dobivaju robu koja im treba i koju žele.

Kad bismo željeli okarakterizirati današnji trenutak proizvođača namještaja u Jugoslaviji, vjerujemo da ne bismo mnogo pogriješili ako kažemo da uglavnom posjeduju dobre tehničko-tehnološke mogućnosti, ali da nisu organizirani za poslovanje u tržišnim uslovima. Po našem mišljenju, to je najbitniji uzrok slabih poslovnih rezultata proizvođača namještaja, iako se problemi

financiranja, odnosa s trgovinom, te tretmana u okviru narodne privrede mnogo češće ističu kao značajniji.

## 3.0 OSNOVNE POSTAVKE O MARKETINGU

Ne navodeći ni jednu od definicija marketinga, kojih ima veoma mnogo i koje se međusobno tek neznatno razlikuju, naglasili bismo da marketing podrazumijeva djelovanje organizacije udruženog rada u određenoj sredini, o kojoj, razvijajući svoju poslovnu aktivnost, mora da vodi računa. Shvaćajući ovisnost o privrednom i društvenom okruženju u kojem djeluje, organizacija udruženog rada ga proučava, nastojeći sakupiti elemente potrebne za objektivno projiciranje svoje poslovne politike, koja mora da bude usmjerena i podređena potrošaču. Kako vidimo, marketing proces započinje proučavanjem potrošača i njegovih potreba, a završava njihovim zadovoljenjem. Unutarnja struktura marketinga pretpostavlja djelovanje slijedećih funkcija:

- 3.1 — istraživanje marketinga,
- 3.2 — planiranje i razvoj proizvoda,
- 3.3 — prodaja i distribucija,
- 3.4 — ekonomska propaganda i unapređenje prodaje.

### 3.1 ISTRAŽIVANJE MARKETINGA

Istraživanje marketinga specifična je funkcija u okviru marketinga. Veoma često ona se kod nas pogrešno zamjenjuje sa istraživanjem tržišta od kojeg se razlikuje po širini područja koje obrađuje. Pod pojmom istraživanja marketinga F. Rocco (1) podrazumijeva »sistematski rad zasnovan na naučnim metodama sabiranja, registriranja i analiziranja svih činjenica koje se odnose na probleme prometa, prodaje i potražnje dobara (proizvodnja i usluga) na relaciji proizvođač-potrošač«. U dosad objavljenim djelima postoje razlike u pristupu klasifikaciji područja koje obuhvaća istraživanje marketinga, no za ovu priliku prikazat ćemo klasifikaciju koju je predložio A. Bazala. Prema njemu istraživanje marketinga obuhvaća:

- istraživanje tržišta (studij tržišta, istraživanje potrošača, istraživanje proizvoda)
- istraživanje cijena
- istraživanje propagande.

### 3.2 PLANIRANJE I RAZVOJ PROIZVODA

Sastav proizvodnog programa sigurno je jedan od najznačajnijih utjecajnih faktora ostvarenja poslovnog uspjeha organizacije udruženog rada. Samozadovoljstvo jednom formiranim proizvodnim programom, u tržišnim uvjetima poslovanja, najčešće vodi gubljenju tržišnih pozicija, što za poduzeće predstavlja korak prema stagnaciji ili čak nazadovanju. Kao što smo već naveli, zadatak je proizvođača da, razvijajući svoju poslovnu djelatnost, zadovoljava određene potrebe potrošača. Međutim, u skladu s razvojem novih potreba, te u skladu s ponašanjem konkurencije na tržištu, proizvođač mora da kontrolira i ispravlja konti-

nirano svoj proizvodni program u cilju što potpunijeg podmirivanja tih potreba, vodeći pri tom računa o ostvarenju svojih poslovnih ciljeva. Kompleksnost i neobična važnost razvoja proizvoda i formiranja proizvodnog asortimana u marketingu naglašena je planskim razvijanjem onih aktivnosti koje će osigurati efikasno provođenje izbora, usavršavanja i razvoja proizvoda, s time da njihova svojstva i primjena budu prilagođeni potrebama korisnika. Drugim riječima, planiranje proizvoda je kontinuirani proces koji započinje idejom o proizvodu, traje za vrijeme života proizvoda na tržištu i završava njegovim povlačenjem s tržišta.

### 3.3 PRODAJA I DISTRIBUCIJA

Kao što je poznato, funkciji prodaje u okviru poduzeća povjerena je neobično važna aktivnost realizacije proizvedenih roba. U sklopu marketinga, ova služba dobiva novi kvalitet, jer integrirana s ostalim funkcijama marketinga postaje sposobnija da efikasno, u skladu s postavljenim poslovnim ciljevima, optimalno iskoristi šanse koje organizaciji udruženog rada pruža tržište.

Veoma zanimljiv prikaz zadataka i područja djelovanja potfunkcije prodaje u sklopu službe marketinga iznio je C. R o d g e r (3) koji u cijelosti prenašamo. Prema tom prikazu, glavni elementi planiranja i kontrole prodaje sastoje se iz:

- predviđanja općih poslovnih društvenih kretanja
- priprema prognoza moguće prodaje
- priprema predračuna troškova prodaje
- utvrđivanja prodajnih kanala
- izbora kanala distribucije
- provođenja načina prodaje i načina plasiranja
- prodajnih komunikacija
- prodajnog izvještavanja
- statističke kontrole prodaje
- plana i nadzora prodajnih kadrova.

Vjerujemo da je na osnovu prikazanog vidljiva kompleksnost čitavog procesa, te neophodnost metodološkog pristupa problemima plasmana. Bitno je kod toga da se sam proces realizacije odvija u skladu s uvjetima kako ih diktira tržište, maksimalno koristeći tržišne mogućnosti, ali svakako vodeći računa o optimalnom odnosu prodajnih efekata i troškova prodajne službe.

### 3.4 EKONOMSKA PROPAGANDA I UNAPREĐENJE PRODAJE

U kompleksu odnosa proizvođača i tržišta, javlja se i potreba za komuniciranjem s tržištem. Ta djelatnost povjerena je, u sklopu službe marketinga, potfunkciji »ekonomska propaganda i unapređenje prodaje«. Zadaća ekonomske propagande jest da stimulira i stvara potražnju, te na taj način predstavlja efikasno sredstvo za vođenje strategije plasmana.

Akcije unapređenja prodaje sastavni su dio ekonomske propagande, a zadatak im je također iniciranje (kupnje). U tu svrhu koriste se raz-

ne tehnike, a usmjerene su sa stanovišta proizvođača i prema distributerima i prema potrošačima.

Na kraju, dodali bismo da se u okviru ove potfunkcije često javlja i aktivnost nazvana »odnos s javnošću«, koja se sastoji u stvaranju povoljnih uvjeta za djelovanje organizacije udruženog rada.

### 4.0 POTREBA I MOGUĆNOST UVOĐENJA MARKETINGA U OOUR

Iako se iz dosadašnjeg dijela napisa može jasno uočiti ne samo potreba već i nužnost uvođenja marketinga u organizacije udruženog rada, čija je djelatnost proizvodnja namještaja, dodali bismo k tome još nekoliko misli.

Poslovanje proizvođača namještaja danas se odvija uglavnom stihijski i na bazi intuicije, tako da su moguće velike oscilacije u postignutim poslovnim rezultatima. Dobru ilustraciju takvog kretanja dobivamo, ako usporedimo realizaciju u prvom dijelu 1973. i 1972. godine.

Naime, nepovoljna privredna kretanja u Jugoslaviji u 1972. god. inicirala su poduzimanje određenih mjera za smanjenje potrošnje. Poduzete društveno-ekonomske mjere pokazale su se efikasne, tako da je, u prvoj polovici 1973. god., došlo do snažnog pada potražnje. Najveći dio proizvođača namještaja uopće nije bio pripreman za takva kretanja, tako da su im zalihe gotovih proizvoda enormno porasle, što je u znatnoj mjeri utjecalo na, u toj godini, postignute poslovne rezultate. Međutim, da su pratili kretanja na tržištu (a pokazatelja je bilo dovoljno), to im se vjerojatno ne bi desilo. Poznavajući buduću tržišnu situaciju, sigurno bi na vrijeme poduzeli određene korake, čime bi, ako ne sasvim izbjegli, a ono barem u znatnoj mjeri ublažili posljedice izuzetno slabe potražnje na domaćem tržištu.

Dijametralno suprotan tok bio je prisutan u prvim mjesecima 1974. god. Na osnovu službenih vijesti o mogućnosti da dođe do značajnog porasta cijena namještaja, u Jugoslaviji je došlo do »namještajne groznice«. Indicije takvog ponašanja potrošača mogle su se osjetiti već krajem 1973. god., no posebno su došle do izražaja u prvom kvartalu 1974. Namještaj se kupovao pod svaku cijenu, trgovine su bile poluprazne, a proizvođači su najednom bili u nemogućnosti da udovolje svim narudžbama koje su pristizale. Kolika je bila potražnja za namještajem može se najbolje vidjeti iz podataka da su mnogi od proizvođača rasprodali i zalihe koje su se povlačile kroz nekoliko poslovnih sezona. Pri tome ne smijemo zaboraviti da je prvi kvartal inače poslovno neaktivan dio sezone (za proizvođače namještaja). I u ovom slučaju proizvođači namještaja bili su zatečeni, tako da su izostale potrebne reakcije. Snažnija proizvodnja, javila se tek u trećem i četvrtom mjesecu, kada je već bilo vidljivo da potražnja jenjava.

Prikazujući ova dva ekstremna slučaja, željeli smo ukazati na slijedeće:

Nepračenje tržišnih kretanja uzrokuje zakašnjele intervencije proizvođača na tržištu, a nerazvijenost funkcija u poduzeću koje bi trebale usmjeravati tržišno ponašanje, dovodi do njihovog graničnog ponašanja. Tako npr. u uvjetima smanjene potražnje dolazi do, često puta, bezrazložnog smanjenja opsega proizvodnje, mijenjanja asortimana, obrade trgovinskih organizacija i veoma širokog obilaska prodajnih punktova. Nasuprot tome, u uvjetima rastuće potražnje, vlada samozadovoljstvo vlastitim proizvodima, zapostavlja se obrada tržišta, a kontakti s prodavaonama, u kojima su prije, pod veoma povoljnim uvjetima, nudili svoju robu, jednostavno se prekidaju.

Potreba izmjene dosadašnjeg načina rada više je nego očita. Te promjene moraju biti usmjerene u pravcu tržišno planskog pristupa koncipiranju poslovne politike, što je u biti moguće jedino u slučaju ako se prihvati marketinški način mišljenja, te ako se formira takva struktura organizacije proizvođača koja će u sebi sadržati organizam sposoban da provodi tržišno orijentiranu poslovnu politiku. Taj organizam predstavlja služba marketinga, koja svojom integriranom djelatnošću, stvara pretpostavke za kontinuirani razvoj i uspješno poslovanje organizacije udruženog rada u tržišnim uvjetima.

## 5.0 PRISTUP ORGANIZACIJI SLUŽBE MARKETINGA

U biti, organiziranju i uvođenju marketinga u organizaciju udruženog rada, bez obzira na njenu djelatnost, potrebno je prići uvažavajući iste teoretske postavke. Vjerujemo zbog toga da nećemo pogriješiti ako se u obradi tog problema poslužimo prikazom prof. dr. Romana Obraza (4), koji je uvođenje marketinga u organizaciju udruženog rada podijelio u nekoliko faza koje slijede jedna za drugom. Potrebu takvog pristupa obrazložio je složnošću i kompleksnošću samog zadatka, a ta je postavka u praksi i verificirana. U smislu ovog rada, razmatranje njegovih postavki vršiti ćemo sa stanovišta proizvođača namještaja.

Po mišljenju R. Obraza (4) procedura uvođenja marketinga treba da ima slijedeći tok:

1. Preliminarna razmatranja o potrebi i svrsishodnosti uvođenja i razvijanja marketinga u poduzeće, — ovo razmatranje trebalo bi po našem mišljenju imati višestruki učinak. S jedne strane, omogućile bi upoznavanje rukovodstva s principima marketinga, dok bi, s druge strane, takva razmatranja trebala rezultirati objektivnim spoznajama o položaju organizacije udruženog rada u okviru pripadne grane i na tržištu te njegovom budućem razvoju.

U proizvodnji namještaja takva su razmatranja nepohodna iz više razloga. U većini slučajeva slaba organiziranost, te nedovoljno snažni kadrovi, uvjetuju neplanski pristup poslovanju, koje se uglavnom provodi od danas na sutra. Nepostojanje objektivnih srednjoročnih i dugoročnih planova razvoja proizvođača namještaja uzrokuje njihovo

dezorijentirano poslovno ponašanje, koje, naravno, usporava i slabi njihov razvoj. Razmatranjem svrsishodnosti potrebe, uvođenje marketinga povlači za sobom analiziranje načina poslovanja, položaja na tržištu, poslovnih ciljeva i razvojne politike, što će im nesumnjivo pomoći da drugačije pristupe koncipiranju svoga poslovanja.

2. Definiranje osnovnih zadataka i ciljeva buduće marketing organizacije.

U drugoj fazi, na osnovu objektivno sagledanih činjenica, služba marketinga dobiva posve određenu ulogu, u sklopu realiziranja budućih poslovnih ciljeva: ovu fazu smatramo posebno važnom, jer se u njoj formiraju obrisi buduće organizacione strukture poduzeća, razgraničuju aktivnosti, odnosno, u ovoj se fazi konkretno prekida sa starim načinom poslovanja.

3. Provođenje potrebnih mjera i napora u cilju stvaranja pogodne klime u poduzeću za prihvatanje marketinga.

Uvođenje stranog tijela u organizam izaziva reakciju organizma da to tijelo odbaci. Da bi se izbjegao takav rezultat, neophodno je stvoriti uvjete u kojima će, bez obzira na prirodnu reakciju, organizam ipak prihvatiti to umetnuto tijelo. U slučaju službe marketinga, u poduzeću se javljaju otpori, koji nastoje da odbace tu službu. Ti se otpori manifestiraju na razne načine, no rezultat im je zajednički: izolacija službe marketinga, ignoriranje rezultata njenog rada, što na kraju postavlja pitanje njene efikasnosti i utjecaja na odvijanje poslovne aktivnosti.

U organizacijama udruženog rada čija je djelatnost proizvodnja namještaja, taj je problem neobično aktuelan. Organizaciono nesavršene, bez precizno definiranih poslovnih obaveza svake službe (što onemogućava kontrolu njihove radne uspješnosti), bez potrebnog kvalitetnog kadra (koji bi bio u mogućnosti prihvatiti stvarnu korisnost i značaj marketinga), snažno se opiru instaliranju službe marketinga. Stvaranju pogodne klime u tim poduzećima, zbog toga, treba prići posebno pažljivo, sa spoznajom da propusti u ovoj fazi mogu umanjiti učinak u svim ostalim fazama.

4. Donošenje potrebnih zaključaka u vezi organizacionog modela službe marketinga, njenog razvoja, smještaja i uklapanja u organizacionu strukturu poduzeća.

Kako se moglo zaključiti iz dosadašnjeg toka izlaganja, model službe ovisi o veoma mnogo najrazličitijih faktora, od kojih možemo navesti slijedeće:

- veličina organizacije udruženog rada i njen značaj za tržište
- osnovne karakteristike tržišta
- stanje konkurencije na tržištu
- konjunktura tržišta
- stanje, razvoj i utjecaj nauke i tehnike
- koncepcija poslovne politike poduzeća.

Obzirom na različiti utjecaj pojedinih faktora kod pojedinih organizacija udruženog rada, normalno je da se i njihovi modeli službe marketinga

razlikuju. Drugim riječima, formiranje modela službe marketinga mora se nužno prilagoditi potrebama same organizacije udruženog rada u nastojanju njenog što efikasnijeg djelovanja na tržištu.

Ocjenjujući utjecaj spomenutih faktora kod proizvođača namještaja, smatramo da, osim u samom nekoliko slučajeva, ne postoje uvjeti za formiranje razvijenog oblika službe marketinga.

Složili bismo se s pojedinim autorima koji u tu svrhu preporučuju formiranje službe za istraživanje tržišta, koja, kontinuiranim razvojem, treba da preraste u službu marketinga, no smatramo da istovremeno treba poduzeti i slijedeće poteze: formirati službu ili sektor razvoja proizvoda (koji kod proizvođača namještaja uglavnom ne postoje), kako bi se u jednu cjelinu organizirali dizajneri, konstruktori, te prototipna radionica. Smještaj te službe privremeno bi mogao biti ili u okviru razvojne službe ili u okviru tehničke pripreme, s time da se, u trenutku stvorenih uvjeta, inkorporira u službu marketinga. Također, u smislu bržeg kretanja k marketingu, vjerujemo da je korisno grupirati na jedno mjesto one aktivnosti u poduzeću koje se osnivaju na unapređenju plasmana. Na taj način istovremeno bi se začele sve funkcije marketinga, te bi, smatramo, u određenom trenutku formiranje službe marketinga bilo znatno olakšano.

5. Provođenje reorganizacije poduzeća (odnosno reorganizacije pojedinih funkcija i stručnih službi poduzeća) u cilju osiguranja što efikasnijeg prilagođavanja organizacione strukture novoj organizacionoj koncepciji.

Služba marketinga u svoju nadležnost, osim nekih aktivnosti koje su nove, preuzima određene radnje koje se danas vrše u drugim dijelovima poduzeća. Normalno je da se upravo zbog toga izvrše određena pomjeranja u poduzeću koje će precizirati podjelu radnih zadataka prema novoj organizacionoj strukturi. Također je potrebno uspostaviti nove odnose, kako bi čitav poslovni sistem djelovao sinhronizirano i efikasno.

6. Poduzimanje potrebnih mjera, u svrhu što brže i efikasnije konsolidacije nove organizacione jedinice i njenog praktičnog uključivanja kao nove poslovne funkcije.

Nerealno je očekivati od bilo koje novo formirane službe, pa tako i službe marketinga, da je od prvog trenutka instaliranja sposobna da samostalno radi i djeluje. Službi marketinga neophodno je omogućiti određen period uhođavanja u kome će se ona potpuno konsolidirati i pripremiti za praktičan rad. Pritom treba posebno obratiti pažnju na osiguranje potrebnog stručnog kadra, no ne smiju se zanemariti niti osiguranje financijskih sredstava neophodnih za njeno djelovanje, smještaj službe marketinga, te nagrađivanje radnika ove službe.

Na kraju razmatranja pristupa organizaciji službe marketinga u organizacijama udruženog rada koje proizvode namještaj, dodali bismo, da one za sada ne posjeduju vlastitih snaga potrebnih da kvalitetno provedu ovaj delikatan proces.

Preporučili bismo stoga da se sa spomenutim zahtjevom obrate ovlaštenoj stručnoj instituciji, koja će, sigurni smo, taj zadatak izvršiti stručno i na bazi objektivno sagledanih potreba. Povjerenje procedure uvođenja marketinga stručnoj instituciji omogućit će također objektivnije sagledavanje problema i realniju procjenu koncepcije poslovne politike, te potreban poslovni sistem (službu marketinga). Kod nas zapažene rezultate na tom području postiže »Zavod za istraživanje tržišta« iz Zagreba, koji je, između ostalog, izradio i realizirao studije o uvođenju službe marketinga i u nekoliko dravno-industrijskih poduzeća.

## 7.0 ZAKLJUČAK

U tržišnim uvjetima poslovanja, proizvođači namještaja u Jugoslaviji susreću se s problemima koje sadašnjim načinom rada nisu u stanju riješiti. Posebno se to odnosi na planski pristup procesu realizacije, razvoja proizvoda, te povezano s time cjelokupnoj razvojnoj politici. Uvođenje službe marketinga u takve organizacije udruženog rada donijelo bi kvalitetnu promjenu u obavljanju njihove poslovne aktivnosti. Vezujući svoje poslovanje s potrebama i zahtjevima tržišta (što je moguće jedino prihvaćanjem marketinškog načina rada), proizvođači namještaja mnogo bi kvalitetnije obavljali svoju društvenu funkciju, smanjujući pritom svoj poslovni rizik.

Nažalost, organizacije udruženog rada čija je djelatnost proizvodnja namještaja, za sada ne posjeduju uvjete neophodne za prihvaćanje potrebnog sistema. Međutim, oni ipak treba da započnu s procedurom uvođenja marketinga, ali organiziranjem jednostavnijih organizacionih oblika, koji bi se kontinuiranim razvojem formirali u službe marketinga u pravom obliku. Neophodno je da u tim nastojanjima koriste usluge stručnih institucija.

## LITERATURA

1. Rocco, F.: Teorija i primjena istraživanja marketinga. ŠKOLSKA KNJIGA, ZAGREB 1971.
2. Bazala, A.: Metode istraživanja tržišta. PROGRES, ZAGREB 1970.
3. Rodger, C.: Marketing in the competitive economy. HUTCHINSON OF LONDON 1966.
4. Obraz, R.: Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište. INFORMATOR, ZAGREB 1971.
5. Kotler, P.: Marketing management. PRENTICE HALL 1967.
6. Britt-Boyd-Linnert: Marketing — Management and Organisation.