

UDK 339.3:330.11
Prethodno priopćenje
Primljeno 28. 03. 1989.

Dr. MARCEL MELER,
Ekonomski fakultet Osijek

DINAMIČKA FLEKSIBILNOST ORGANIZIRANJA MARKETINGA KAO PRETPOSTAVKA EFIKASNOG MARKETING-ODLUČIVANJA U REFORMSKI POSTAVLJENIM UVJETIMA TRŽIŠNOG PRIVREĐIVANJA *

U radu se analiziraju nužne mikro-organizacijske promjene unutar samoupravnih poduzeća, a koje bi trebale rezultirati reformskim zahvatima napose na području prilagođavanja tržišnim uvjetima privređivanja. Riječ je, prije svega, o problematiziranju postavljanja dinamičke i fleksibilne organizacije marketinga. U tu svrhu se ponajprije proučavaju centralizirani organizacijski oblici, dijelom već i upotrebljavani u praksi naših privrednih subjekata, a poseban se naglasak daje na analiziranje suvremenih, dinamički izuzetno prilagodljivih organizacijskih modaliteta predstavljenih projektnom organizacijom, prije svega. Osobit naglasak daje se i na djelovanje pojedinih organizacijskih modela na efikasnost marketing-odlučivanja u poduzećima.

* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata potprojekta »Zakon vrijednosti u funkciji upravljanja razvojem« kojeg kao dio projekta »Fundamentalna istraživanja u ekonomiji« financira SIZ znanosti SR Hrvatske u razdoblju 1987-1990. godine.

Prema Polaznim osnovama za reformu privrednog sistema¹ »Osnovni preduvjet za stabilnu i sve veću proširenu reprodukciju i ukupnu privrednu efikasnost jeste dosljedan prelazak na tržišnu privredu, tržišni način privređivanja, što svestranije poštovanje ekonomskih i tržišnih zakonitosti, samostalnost privrednih subjekata, što slobodniju privrednu inicijativu, što oštriju konkurenciju, ekonomsku prinudu, preuzimanje rizika...«. Odmah se postavlja i pitanje kako navedene preduvjete u praksi ostvariti, što hitnije i što efikasnije? U ovom radu osvrnut ćemo se tek na jedan segment ove problematike, a koji se odnosi na organizaciju marketinga kao pretpostavke efikasnog marketing-odlučivanja poduzeća u novopostavljenim uvjetima privređivanja.

Valja imati na umu da duboka kriza u kojoj se našla i jugoslavenska privreda i koju je nužno prevladati što hitnije i što je moguće bezbolnije, neće, zasigurno, poduzećima davati »pravo« na pogrešku. Budući da se kroz najavljene reformske zahvate očekuje značajna izmjena makro-okruženja djelovanja poduzeća, neophodno je izvršiti i korespondentne promjene njihovog mikro-okruženja, napose u cilju respektiranja ekonomske logike u tržišnim uvjetima privređivanja. Kvalitativni pomak koji se u organizacijskom smislu s aspekta marketinga mora očekivati od reformski postavljenih zahtjeva, institucionalno već dijelom naznačenih i kroz Zakon o poduzećima, počiva prije svega u neumitnosti centraliziranja svih marketing-djelatnosti na razini poduzeća. Na taj način se neizostavno mora postići njihova veća efikasnost, jer se njihova udaljenost od ultimnog potrošača na tržištu značajno smanjuje. Pri tom treba istaći da ovo smanjenje ne rezultira iz smanjenja prostorne ili, pak, informacijske udaljenosti, već naprotiv iz smanjenja interne, organizacijske udaljenosti. Centralizirani organizacijski oblici marketinga ujedno omogućavaju praktičnu i cjelovitu podjelu marketing-djelatnosti u sklopu strateškog i operativnog marketinga na razini konkretnog poduzeća. Ovdje pod strateškim marketingom podrazumijevamo istraživačku i razvojnu komponentu marketinga, dok operativni marketing treba na razini poduzeća predstavljati stručnu marketing-podršku čvrstog dijela organi-

1) Polazne osnove za reformu privrednog sistema »Delegatski vjesnik«, br. 432. od 30. lipnja 1988, str. 5.

zacije marketinga, usmjerenu prema stalnim ili povremenim projektnim timovima ili, pak, kako ćemo vidjeti u nastavku, voditeljima proizvoda odnosno linija proizvoda.

Da bi se, međutim, smanjila rigidnost koju u sebi centralizirani modaliteti organizacije mahom sadrže, a respektirajući pri tom nužnost fleksibilnog postavljanja marketing-organizacije prema očekivano izuzetno dinamički promjenljivom okruženju, tržištu prije svega, nameće se i nužnost dinamičkog održavanja fleksibilnosti marketinga kao poslovne funkcije koja po principu »primus inter pares« mora preuzeti meritornu ulogu u operacionalizaciji svih tržišnih ciljeva poduzeća. To znači da se u organizaciju poduzeća moraju implementirati takvi organizacijski oblici marketinga, odnosno njegovih djelatnosti, koji će omogućiti i izuzetno efikasno marketing-odlučivanje² na svim razinama donošenja marketing-odluka. Očito da će organizacijska rješenja koja bi bila u funkciji ovako postavljenih zahtjeva tendirati prema, uvjetno rečeno, relaksiranim, ali istovremeno izuzetno fleksibilnim i efikasnim organizacijskim modelima, koji su u razvijenim tržišnim ekonomijama već široko upotrebljavani, dok su u našoj praksi prisutni tek u manjoj mjeri, ponajviše zahvaljujući dosadašnjim institucionalno postavljenim limitima. Suvremena kretanja u svijetu kreću se, naime, također u pravcu decentralizacije odlučivanja od srazmjerno rigidnih i neelastičnih, vertikalno hijerarhijski postavljenih organizacijskih struktura, u pravcu timskog odlučivanja (stalnih ili ad hoc timova) ili, pak, odlučivanja neposrednih izvršilaca na različitim rangovima i razinama obavljanja pojedinih poslovnih funkcija. Mjesta odlučivanja se danas u suvremenim tržišnim ekonomijama prenose na voditelje proizvoda i voditelje projekata te prema tzv. profitnim centrima.

Iako je, u pravilu, organizaciju marketinga uputno postupno interpolirati u organizacijske strukture privrednih subjekata, mišljenja smo da upravo nužnost hitne operacionalizacije reformskih mjera zahtijeva i hitne i bitne promjene u marketing-organiziranosti poduzeća. Naime, nedvojbeno je da adekvatna marketing-organiziranost ujedno predstavlja i izuzetno značajnu pretpostavku za efektuiranje marketing-odlučivanja koje će biti u mogućnosti da doprinese povlačenju cjelokupne privrede iz krize u kojoj se nalazi.

2) Pod pojmom marketing-odlučivanja podrazumijevamo postupak izbora jedne od prethodno definiranih i raspoloživih alternativnih marketing-odluka, odnosno marketing-aktivnosti. Marketing-odlučivanjem izbjegavamo neracionalno ponašanje u djelovanju poduzeća na tržištu, a maksimiziramo efikasnost njihovog poslovanja.

Samostalnost poduzeća znači i maksimiziranje konkurencije između poduzeća na tržištu, što u svojoj daljnjoj konkurenciji od poduzeća zahtijeva i isključivo snošenje rizika koji se javljaju u uvjetima pune tržišne konkurencije, bez obzira na reprekusije. To ujedno implicira i punu mobilnost poduzeća u pravcu donošenja efikasnih marketing-odluka koje će rizik eventualnih negativnih reprekusija svesti na minimum. Kakav se, dakle, kvalitativni pomak u odnosu na postojeće stanje traži, nije potrebno posebno raspravljati.

Marketing u samoupravnoj socijalističkoj privredi treba dovesti do integralnog zadovoljavanja potreba: s jedne strane pojedinačnih i agregatnih potreba potrošača, a s druge strane, pojedinačnih potreba poduzeća. Ovdje je potrebno naglasiti da pri tom osnovni cilj nije i ne bi trebala biti dobit, već zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača. Dobit se tek može javiti kao derivirani cilj poduzeća, između ostalog, funkcionalno ovisna i o nivou integriranosti marketing-napora u poslovnu politiku poduzeća. Iz toga slijedi da marketing u sebi sadrži zaista kvalitativno nova obilježja za efikasnije djelovanje poduzeća, koja u svakodnevnoj operativnoj praksi imperativno treba i koristiti u maksimalno mogućoj mjeri.

Iako se inkorporiranje marketinga u naše privredne tokove danas javlja kao neminovnost, potrebno je uvažavati i specifičnosti u njegovoj primjeni na različitim područjima privredivanja. To znači da je u svakom konkretnom slučaju marketing-instrumentariju nužno prilagoditi nivou i strukturi razvijenosti pojedine djelatnosti u koju marketing apliciramo. Determinirajući činioci organizacije marketinga, interni i eksterni su pri tom mnogobrojni i raznovrsni, a na osnovi njih je moguće postaviti vanjsku i unutarnju organizaciju poslovne funkcije marketinga, gdje prva predstavlja organizaciju marketinga na različitim razinama organizacijske strukture, a potonja organizaciju pojedinih marketing-djelatnosti poduzeća.

Osnovni cilj postavljanja odnosno projektiranja organizacije rada u poduzećima, sastoji se u postizanju optimalnog organizacijskog modela, koji će biti u funkciji definiranih srednjoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća, a pri tom udovoljavati kriterijima uspješnosti poslovanja te tržišne pozicioniranosti. Pri tom valja naglasiti da organizacijsko formiranje poduzeća, a unutar tog procesa i organizacijsko formiranje marketinga kao poslovne funkcije koja bi poduzeće trebala kontinuirano usmjeravati prema tržištu, treba shvaćati kao rezultat dina-

mičkog uvažavanja postojećih i anticipiranja budućih potreba konkretnog poduzeća na tržištu.

U praksi kriteriji organizacije marketinga svode se uglavnom na slijedeće:

- a) funkcionalne (djelatne),
- b) predmetne (proizvodne, uslužne),
- c) prostorne (regionalne, geografske),
- d) segmentne (prema potrošačima),
- e) kombinirane (višedimenzionalne).

Pokušat ćemo, u nastavku, prezentirati još neke mogućnosti organiziranja marketinga, koje mogu biti posebno zanimljive za velika i propulzivna poduzeća, imajući pri tom u vidu činjenicu da jednom postavljena organizacija marketinga ne može i ne smije biti podrazumijevana vječnom, već se i ona mora dinamički mijenjati shodno promjenama u determinirajućim činiocima organizacije marketinga. Riječ je, prije svega, o postavljanju projektne organizacije, koja u svojoj najjednostavnijoj varijanti predstavlja formiranje projektnog tima interdisciplinarnog sastava u mjeri koju iziskuje kompleksnost posla koji treba izvršiti.

Ukoliko se poduzeće usmjerava prema projektnoj djelatnosti to će, naravno, iziskivati i odgovarajuće promjene u cjelokupnoj ili, pak, u dijelu organizacijske strukture, u zavisnosti od stupnja zastupljenosti projektne djelatnosti u ukupnoj djelatnosti poduzeća, te prirode projekata koji se vode. Mogući načini organiziranja i vođenja projekata u poduzeću su slijedeći:

a) putem vlastitog organiziranja i vođenja projekata,

b) pomoću vanjske specijalizirane institucije za organizaciju i vođenje projekata,

c) kombinacijom vlastitog organiziranja i vođenja organizacije uz različite modalitete međusobnog udjela, te

d) zajedničkim organiziranjem i vođenjem projekata više poduzeća npr. u okviru poslovnih udruženja).

Projektna organizacija je u svojoj biti problemski usmjerena organizacija. Vođenje projekata, pak, ima u osnovi potpuno drugačije osobine od uobičajenog vođenja poslova: zasnovano je na timskom radu članova, u najvećem broju slučajeva »ad hoc« odabranog sastava u hijerarhijskom smislu horizontalno, a ne vertikalno povezanih, a funkcija vođenja poslova se u takvoj konstelaciji pretvara u koordinaciju poslova, odnosno radnih zadataka.

U praksi je, u osnovi, moguće razlikovati tri vrste projekata:

- a) deterministički (ciljno predodređeni),
- b) djelomično deterministički (djelomično ciljno predodređeni),
- c) stohastički (ciljno nepredodređeni).

Stohastički projekti su karakteristični za projektiranje u marketingu i za njih je karakteristično da im se prvenstveno strukturiraju potrebne aktivnosti, a tek tada iz njih proizlazi i ostvarenje ciljeva u vidu odgovarajućih, ponajčešće alternativnih rezultata istraživačkog, inovacijskog i uopće kreativnog karaktera. Međutim, u velikom broju slučajeva u marketingu će biti moguće postavljanje nekih potciljeva projekta, dok će ostali potciljevi, kao i konačni cilj projekta proizaći u vidu rezultata projekta. U takvim slučajevima, koji su u praksi doista pretežni, kao što su, npr. projekti koji se odnose na razvoj novih proizvoda, istraživanje elemenata marketing-mixa (proizvoda, cijene, distribucije i promocije) i istraživanje tržišta uopće, kreaciju promocijskih akcija, moguće je govoriti o djelomično determiniranim projektima.

Kao alternativa projektnoj organizaciji moguće je i njen modificirani oblik u kojem članovi za vrijeme sudjelovanja u projektom timu bivaju istovremeno u dvostrukom organizacijskom odnosu: u stručnom smislu podređeni su voditelju (koordinatoru) projektnog tima, a odgovorni su voditelju poslova organizacijske jedinice kojoj pripadaju. Ovakav oblik organizacijskog ustrojstva u teoriji je poznat kao matrična organizacija. Konflikta koji često nastaju kroz ovaj dualitet organizacijskih odnosa, rješavaju se razvijanjem timskog rada.

Prema tome, ovisno o frekvenciji i kompleksnosti integriranih proizvoda, vođenje projekata u programskom projektom procesu moguće je organizirati kroz:

1. »ad hoc« projektne timove,
2. fiksno etabliranu projektnu organizaciju matričnog oblika.

Da bi se, međutim, optimalno iskoristilo specijalizirano znanje potencijalnih članova projektnog tima, a da se istovremeno projekti realiziraju na najracionalniji način, apsolutno nije uputno projektne aktivnosti rješavati u okviru klasične linijsko-funkcionalne organizacije, već je potrebno ostvariti njihovu matričnu kombinaciju s projektom organizacijom. Matrična organizacija je posebno podesna kao organizacijski oblik u poduzećima u kojima je zastupljena komadna proizvodnja kompleksnog tipa ili pak proizvodnja koja se, dinamički gledano, kontinuirano diverzificira.

Projekti vezani za marketing ne pripadaju kategoriji jednokratnih projekata, već projektnih procesa koje, kako to navodi Hauc,³ čine po namjeni i objektu slični projekti koji imaju i sličan (tipski) proces izvedbe, a udružene namjene pojedinih projekata toga procesa od posebnog su značenja za poslovni sistem pa se zbog repetitivnosti projekata zahtijeva projektno vođenje po principu stalne projektne organizacije.

Projektne djelatnosti marketinga, između ostalog, mogu obuhvatiti sljedeće projekte:

1. istraživanja tržišta,
2. istraživanja elemenata marketing-mixa:
 - a) istraživanja proizvoda,
 - b) istraživanja cijena,
 - c) istraživanja prodaje i distribucije,
 - d) istraživanja promocije.

Projekti istraživanja proizvoda su ovdje, u pravilu, najznačajniji, budući da se proizvod smatra i osnovnim elementom marketing-mixa. Ovdje se mogu zasebno izdvojiti i projekti modifikacije, razvoja i inovacije proizvoda, projekti osvajanja proizvoda (posebno u tehnološkom smislu), projekti vezani za tržišnu penetraciju itd. Ipak, projektna organizacija u aplikaciji na području marketinga kao poslovne funkcije poduzeća u najvećem broju slučajeva moguća je, npr., u vidu programskog projektnog procesa uvođenja novih proizvoda.

U poduzećima s relativno izraženim diverzificiranim proizvodnim programom, odnosno relativno većim brojem linija proizvoda, kao i relativno velikom dubinom unutar njih se, kao najfleksibilniji način organiziranja marketinga, nameće organizacija pomoću voditelja ili koordinatora proizvoda, odnosno linije proizvoda («product manager»). Riječ je ovdje o posebnom vidu funkcionalne organizacije marketinga u kojoj postoji relativno čvrsta organiziranost pojedinih marketing-djelatnosti i koja se za ciljno predodređene zadatke vezane za pojedine proizvode ili linije proizvoda usmjerava i operacionalizira kroz koordinacijsku aktivnost voditelja proizvoda ili linije proizvoda. Značenje se ovakvog rješenja posebno aktualizira u reformski postavljenim zahtjevima za, s jedne strane »okrupnjavanjem« OOOUR-ski razmravljenih poslovnih funkcija na razini poduzeća, te punom afirmacijom poduzetništva na različitim razinama donošenja poslovnih odluka, s druge

strane. To istovremeno znači, da u takvoj organizacijskoj konstelaciji, voditelj proizvoda ili linije proizvoda mora imati i stvarnu, a ne formalnu mogućnost (ali i odgovornost!) za donošenje taktičkih i operativnih marketing-odluka, dok stručnu osnovu za njih treba imati u čvrstom dijelu organizacijske strukture, odnosno u organizacijskim jedinicama marketing-djelatnosti, kao i u ostalim poslovnim funkcijama centralizirano organiziranim na razini poduzeća.

Organizacijski modaliteti, o kojima je prethodno bilo govora, ostaju tek pretpostavka efikasnog marketing-djelovanja, pa tako i efikasnog marketing-odlučivanja poduzeća. Zašto? Jednostavno zato što na ključnim mjestima donošenja marketing-odluka moramo imati i ljude koji će po principu »ZNAM — HOĆU — MOGU« biti u stanju u cijelosti i efektivirati ovu pretpostavku. Drugim riječima, samostalnost poduzeća implicira izuzetno visok stupanj stručne kompetentnosti za donošenje marketing-odluka na svim razinama odlučivanja, kao i visok stupanj odgovornosti (normativno sankcionirane) za donesene odluke. Empirijski se može utvrditi da je kadrovski potencijal naših poduzeća na vrlo niskom nivou, jer je u najvećem broju slučajeva riječ o formalno školovanom kadru koji nije u stanju svoje već podavno stečeno znanje eksplicirati u svakodnevnu operativnu praksu poduzetničkog djelovanja. Ovo se posebno odnosi na srednje i više poslovodstvo naših poduzeća. To istovremeno znači da poduzetničko odlučivanje u nas mora poprimiti nove sadržajne oblike koji će se zasnivati na značajno većem udjelu uposlenih, naravno stručnih i kreativnih, napose mladih radnika, izvan okoštalih hijerarhijskih struktura odlučivanja, a uz korištenje prednosti timskog rada i zajedničkog djelovanja u izvršnim akcijama. **Educiranost, kreativnost, inovativnost, inicijativnost** i poduzetništvo trebali bi biti osnovne odlike donosilaca marketing-odluka u poduzeću.

Neosporno je da poduzetničko odlučivanje u poduzećima mora biti kontinuiranog karaktera, što znači da i poslovne informacije, koje su mu osnova, moraju biti kontinuiranog karaktera, što se osigurava upravljačko-informacijskim sistemom poduzeća. U protivnom će se donošenje poslovnih odluka dijelom ili pak u cijelosti, izravno ili neizravno, prepustiti subjektima izvan poduzeća (državnim ili paradržavnim), ili će donošenje odluka biti prepušteno prosuđivanju, empiriji ili intuiciji pojedinca. Također, marketing-kontrola, čije je postojanje **neminovno zbog značajno stohastičkog karaktera**, kako makro, tako i mikro-sistema mar-

3) Hauc, A.: Organiziranje projekata, Informator, Zagreb 1982, str. 57.

ketinga, treba kontinuirano u svojem fokusu imati i marketing-organizaciju poduzeća, posebno s aspekta njenog doprinosa efikasnosti marketing-odlučivanja na različitim razinama odlučivanja, a na osnovi činjenično ustanovljenog stanja promptno je nužno provoditi neophodne korektivne akcije.

Uvažavajući sve prethodno navedeno, a pod pretpostavkom stvarne i cjelovite reafirmacije tržišta kao osnovnog mehanizma samoupravne socijalističke robne proizvodnje, marketing bi konačno trebao postati i činilac dinamičnijeg i stabilnijeg privrednog i društvenog razvoja.

Dr. Marcel Meler

Summary

DYNAMIC FLEXIBILITY OF MARKETING ORGANIZATION AS AN ASSUMPTION OF EFFICIENT MARKETING DECISION IN THE CONDITION OF BUSINESS OPERATIONS SET UP BY REFORM

Necessary micro-organizational changes within self-managing enterprises resulting from reform measures especially in the field of adjusting to market economy conditions are analyzed in this paper. First of all it deals with problemizing in setting up a dynamic and flexible marketing organization. Therefore centralized organizational forms that have already been partly used by our enterprises are examined, special emphasis is given to the analysis of modern, dynamically very adaptable organizational models represented by project organization first of all. Influence of some organizational models on the efficiency of marketing decision-making in enterprises is specially pointed out.