

ANALOGOUS MODELS OF MARKETING ORGANIZATION – SUNFLOWER MODEL

ANALOGNI MODELI MARKETING ORGANIZACIJE – MODEL SUNCOKRETA

GUTIC, Dragutin & BARBIR, Vice

Abstract: *The work is an attempt to promote analogous model of marketing organization as one of contemporary models. Being symbolically presented on the relationship of the Sun (consumer) and a sunflower (marketing), the model picturesquely illustrates the entire marketing philosophy. It offers team instead of hierarchial organization and it emphasizes cross-functional character of marketing teams. Numerous cross-functional teams made of different marketing experts, outside experts and key buyers make the essence of the model.*

Key words: *marketing organization, analogous organization, team organization*

Sažetak: *Rad je pokušaj promoviranja analognog modela marketing organizacije kao jednog od suvremenih modela. Simbolično predstavljen na odnosu Sunca (potrošača) i suncokreta (marketinga), model na slikovit način oslikava sveukupnu marketing filozofiju. Nudi se timska umjesto hijerarhijske organizacije i naglašava krosfunkcijski karakter marketing timova. Bit modela čine brojni krosfunkcijski timovi sastavljeni od različitih stručnjaka iz marketinga, izvan marketinga i od ključnih kupaca.*

Ključne riječi: *marketing organizacija, analogna organizacija, timska organizacija*



Authors' data: Dragutin **Gutic**, prof.dr.sc., Visoka škola tržišnih komunikacija Agora, Zagreb, dragutingutic1@net.hr; Vice **Barbir**, mr.sc., Promet d.o.o., Makarska, vbarbir@promet-makarska.hr

1. Uvod

Teorija i praksa marketing organizacije bogati su različitim pristupima kada se radi o organizacijskoj strukturi i modelima strukturiranja. Najčešće su zastupljeni različiti hijerarhijski modeli – funkcijski ili divizionarni[1].

U ovome radu želimo ukazati na mogućnost unapređenja i inoviranja tih, nazovimo ih, klasičnih marketing modela u jedan od niza suvremenih modela koje danas poznaje i zagovara suvremena teorija organizacije[2]. Nastojanja su nam da na izvjestan način promoviramo analogni model marketing organizacije simbolično postavljen na odnosu suncokreta i Sunca.

2. Problem

Hijerarhijski postavljeni modeli marketing organizacije u pravilu nemaju dovoljnu učinkovitost zbog niza poznatih manjkavosti. Zamjera im se uglavnom: centraliziranost upravljanja i odlučivanja umjesto decentralizacije, naglasak na kontroli umjesto na prevenciji, predviđanju i inovativnosti, nedovoljno postavljenoj motivaciji zaposlenih, odgovornosti koja proizlazi iz obavljanja funkcijskih zadataka umjesto odgovornosti za kreiranje zadovoljstva kupaca i potrošača, zanemarivanju timskih i procesnih pristupa marketing aktivnostima i zadacima itd.

Marketing okruženje s druge strane pokazuje sve izraženiju dinamičnost promjena različitih njegovih čimbenika koji pred marketing organizaciju postavljaju visoke standarde i zahtjeve za fleksibilnost i ustroj po modelima koji ne trpe statičnost forme i koji se teško mijenjaju[3].

Umjesto njih suvremeni modeli marketing organizacije daju prednost timskoj i fleksibilnoj organizaciji koja će se u svakom trenutku moći prilagoditi temeljnim principima i postavkama koncepcije i filozofije marketinga – zadovoljstvu kupaca i potrošača kao polazištu i ishodištu svih marketing aktivnosti, pa tako i marketing organizaciji[4].

3. Timska umjesto hijerarhijske marketing organizacije

Timsko vođenje organizacijom se bitno razlikuje od klasičnih, hijerarhijskih modela marketing organizacije.

Glavne odlike su mu:

- Gotovo u potpunosti brišu se postavljene granice između nadređenih i podređenih. Nadređeni najčešće samo upućuju na zadatak ili problem. Hijerarhijska piramida vođenja u klasičnom smislu ne postoji. Članovi organizacije svrstani su u timove i daju svoje pune prijedloge, razrađuju modele i rješavaju zadatke. Vođa tima je u funkciji koordinatora iniciranja i donošenja grupnih odluka.
- Ovaj stil se zasniva na razvijanju poduzetničkih ideja, inovativnih sposobnosti i preuzimanju rizika od strane suradnika, članova tima. Oni to čine na temelju

stečenih znanja, sposobnosti i vještina koje su najčešće visoko specijalističke naravi.

- Informatika i informatička znanja, te aplikacija informatičke tehnologije i upravljanja informacijskim sustavima ima posebno mjesto i značenje u vođenju marketing organizacijom.

4. Marketing tim

Timsko vođenje marketing organizacijom se zasniva na postavkama situacijskog menadžmenta. S porastom stečenih znanja, sposobnosti i vještina povećava se stupanj zrelosti članova tima i time njihova sposobnost za obavljanje sve složenijih marketing aktivnosti (sl.1.).

Marketing menadžer tada treba smanjivati svoj angažman vođenja zadataka i aktivnosti i usmjeriti se na razvijanje relacija i motivacije kod članova tima[5]. On u potpunosti delegira svoju odgovornost na članove tima i okreće se kontrolnim i inovativnim aspektima marketing aktivnosti[6].

Da bi se omogućilo funkcioniranje osnovnih postavki timskog vođenja potrebna je zrelost članova tima za preuzimanje uloga u timu.

Marketing timovi se mogu formirati na različite načine. Jedan od njih je po krosfunkcijskom modelu koji podrazumijeva uključivanje u tim različitih stručnjaka iz marketinga, izvan marketinga, te predstavnika ključnih kupaca[7].

5. Analogna marketing tim organizacija

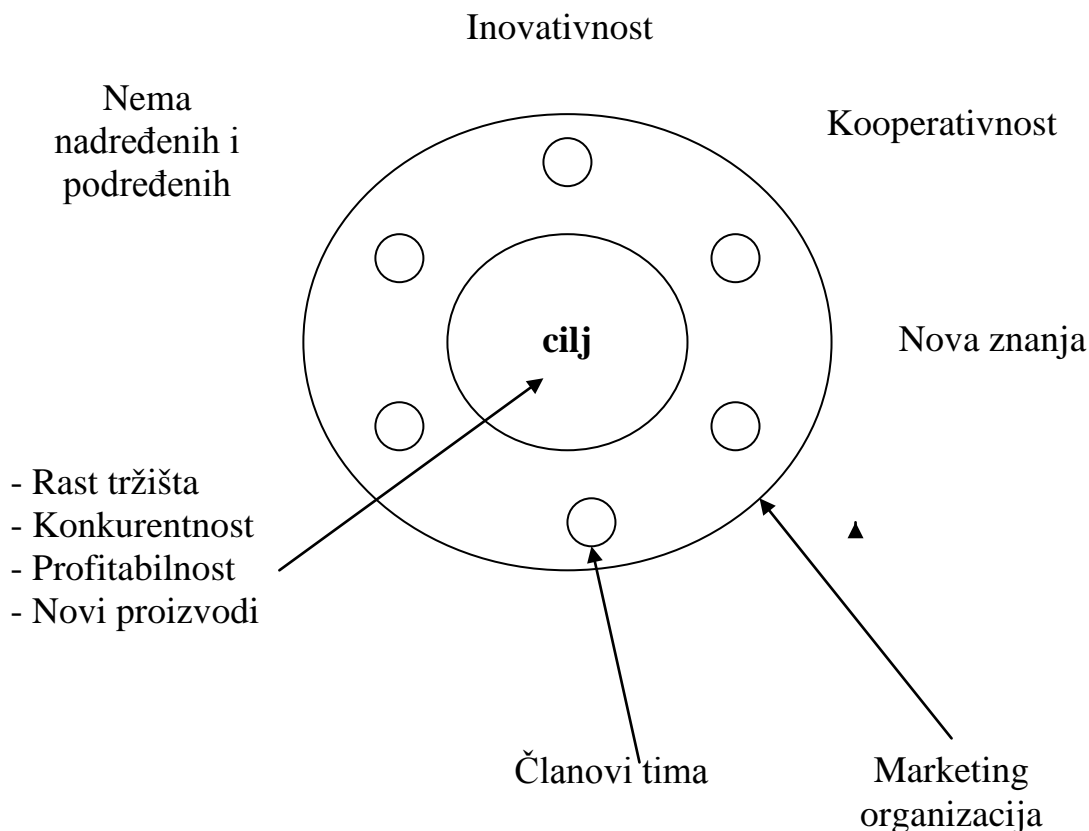
Različite teorije i modeli organizacije poduzeća su povijesno gledano skoro uvijek nastajali i često na temelju praćenja i uočavanja različitih procesa i promjena u okruženju ljudi. Hijerarhijski modeli su, tako uzor imali u vojnoj organizaciji i doktrini.

Mnogi suvremeni modeli organizacije poduzeća imali su uzore u funkcioniranju organizacije nekih biljnih vrsta ili kukaca: roju pčela, mravinjaku ili u vješto ispletenoj paukovoju i ribarskoju mreži.

Marketing organizacija, kao segment korporativne organizacije, može, ali i treba isto tako imati uzor u različitim oblicima organizacija koje okružuju čovjeka. Odnos suncokreta i Sunca, na primjer, može biti vrlo dobar, slikovit, primjer za suvremeno shvaćanje ne samo filozofije marketinga već i marketing organizacije. Suncokret može biti simbol suvremene marketing organizacije, a Sunce potrošača. Taj model analogne marketing organizacije predstavljamo na sl.2.

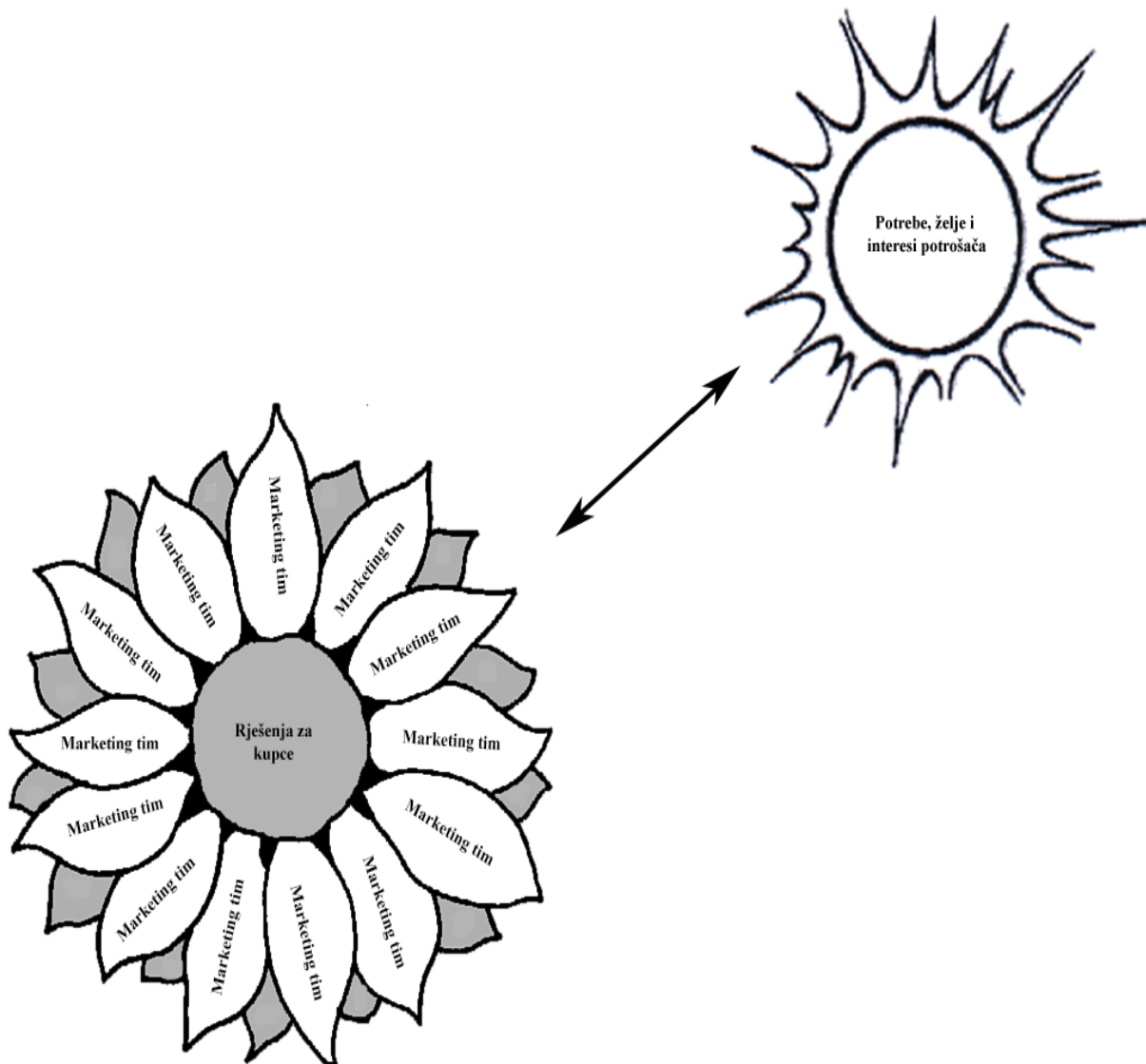
Pojašnjenje i osnovne postavke ovog modela zasnovanog na analogiji iznijet ćemo kroz slijedeća razmišljanja. Ona su::

1. Sunce je oduvijek izvor života → Potrošači su smisao postojanja svake marketing organizacije. Bez potrošača nema marketinga.
2. Sunce nikada ne prestaje sijati → Potrebe potrošača nikada ne prestaju. Traju vječno i nikada ih nije moguće zauvijek trajno riješiti. Jedne nastaju, druge se razvijaju, treće nestaju.



Slika 1. Timsko vođenje marketing organizacije

3. Suncokret je cvijet Sunca → Marketing je odsjaj želja i potreba potrošača. U njemu se zrcale sve te želje, interese, potrebe, očekivanja, zadovoljstva i nezadovoljstva potrošača.
4. Suncokret se okreće uvijek i vječito prema Suncu i prati ga na njegovoj putanji od izlaska do zalaska → Marketing organizacija stalno prati potrebe potrošača od njihovog nastanka pa sve do punog zadovoljenja. Cilj marketinga je kreiranje zadovoljstva potrošača.
5. Cvijet suncokreta ima svoje latice sve dok sjeme suncokreta ne sazre → Krosfunkcijski marketing timovi kao i latice suncokreta, traju sve dok se ne ponude realna rješenja u zadovoljavanju potreba potrošača.
6. Bez latica suncokret neće nikada sazreti i dati ukusan plod → Samo krosfunkcijski marketing timovi, a ne hijerarhijski postavljena marketing organizacija, mogu uspješno realizirati strateške marketing zadatke u sve složenijim uvjetima dinamičkog marketing okruženja.
7. Otpadne li koja latica, suncokret neće uvenuti, jer druge latice preuzimaju i nadomještaju njenu ulogu → Ispadne li «iz igre» neki od marketing timova, drugi timovi će preuzeti taj nedovršeni zadatak i ulogu i realizirati strateški postavljene marketing ciljeve..



Slika 2. Model analogne marketing organizacije

8. Suncokret sazrijeva primajući svjetlost Sunca → Marketing stalno prikuplja i istražuje informacije koje dolaze od njegovih kupaca i potrošača.
9. Kad suncokret sazre, latice se osuše i otpadnu → Rješavanjem određenog marketing zadatka, prestaju postojati krosfunkcijski marketing timovi formirani za taj zadatak.

Iznijeta analogija između Sunca i suncokreta primarno oslikava karakter i sadržaj suvremene marketing organizacije u njenom sve dinamičnijem okruženju. Ona upućuje na sadržaj, smjer i putokaz razvitka marketing organizacije u budućnosti. Njene su osnovne značajke i poruke:

- a) Nema hijerarhijske marketing strukture niti ima realne potrebe za njom. Ona se pokazuje nepotrebnom, neučinkovitom i skupom u uvjetima sve snažnijih

- promjena u marketing okruženju. Umjesto hijerarhijske na scenu stupa timska marketing organizacija koju čine brojni marketinški krosfunkcijski timovi.
- b) Vođenje marketing organizacije u sadašnjim modelima koji uglavnom prevladavaju i koji se zasnivaju na temeljima hijerarhije neće stvoriti organizacijsku klimu potrebnu za sazrijevanje sve zahtjevnijih rješenja u sve dinamičnijem marketing okruženju.
 - c) Model analogije u marketing organizaciji koji smo prezentirali ističe visoko fleksibilan pristup marketingu. Nema čvrstih organizacijskih struktura u marketingu i on to slikovito prikazuje.. Hijerarhijske strukture nisu poželjne niti prihvatljive.
 - d) Za visoku fleksibilnost i uočavanje ranih signala iz okruženja u marketingu treba uspostavljati «ad hoc» strukture organizacije koje će na vrijeme odgovoriti izazovima, šansama i opasnostima koje dolaze iz okruženja.
 - e) Marketing organizaciju u osnovi čine brojni i različiti timovi. Svaki marketing tim rješava po jedan, konkretan dio zadatka, a svi skupa oblikuju konačno rješenje određenog marketing zadatka kao što to čine latice na cvijetu suncokreta.
 - f) Marketing timovi nastaju prema vrsti i strukturi zadatka i prestaju postojati kad se rješenja iznađu.
 - g) Po prestanku timova, javlja se novi marketing zadatak i nastaju novi timovi prema tome novom zadatku.
 - h) Timovi su krosfunkcijske naravi. Članovi tima se regrutiraju iz marketinga, ostalih dijelova i funkcija poduzeća, od institucija i pojedinaca izvan poduzeća, te iz redova ključnih (strateških) kupaca poduzeća što čini značajnu stratešku vrijednost ovog marketing modela organizacije.

6. Prednosti, nedostaci i ograničenja modela

Analogni model marketing organizacije je po svojoj teorijskoj osnovi, a još više po konstrukcijskoj osnovi i prezentiranom sadržaju i modelu njegovog funkcioniranja potpuna negacija i suprotnost brojnim hijerarhijskim marketing modelima.

Umjesto hijerarhije on nudi isključivo timski pristup što čini ujedno i njegovu bitnu prednost u odnosu na klasične, hijerarhijske modele. Ta prednost proizlazi iz ranije iznijetih komparativnih prednosti timske organizacije.

Velika mu je prednost i što umjesto čvrsto etablirane marketing organizacije nudi visoko fleksibilan model prilagodljiv stalnim promjenjivim zahtjevima marketing okruženja.

Obzirom da se cjelokupna marketing aktivnost realizira kroz različite krosfunkcijske timove otvara se ključno pitanje izgradnje modela njihovog funkcioniranja i posebno koordinacije tih timova, jer u suprotnom može doći do neujednačenosti i različitih pristupa u realizaciji strateških marketing ciljeva i zadataka.

Ocjenjujemo da je prezentirani model primjenjiv na sve marketing organizacije bez obzira na njihovu veličinu. To je njegova prednost veća što ga mogu primijeniti i

sasvim male organizacije marketinga kojima su klasični marketing modeli neprimjereni i troškovno neprihvatljivi.

Uvjereni smo u vrijednost prezentiranog modela marketing organizacije s napomenom da je za njegovu primjenu potreban jedan novi pristup na nivou cijele korporativne organizacije a ne samo marketing organizacije kao njezinog dijela.

7. Zaključak

Analogni model marketing organizacije je još jedan pokušaj da se na temelju suvremenih tendencija u posljednjih nekoliko godina u menadžmentu, posebno u segmentu organizacije poslovnih funkcija ponudi pristup koji bi u sebi odražavao suštinu marketing filozofije. Model koji smo prikazali je svojevrsna kritika hijerarhijskih modela vođenja organizacije i temelji se na ne hijerarhijskom vođenju marketing organizacije.

Strukturu modela čine različiti krosfunkcijski timovi, a njegova učinkovitost je u izravnom odnosu s umijećem i osnovnim spoznajama timskog vođenja. Vrijednost ovog modela moći će se valorizirati i potvrditi s njegovom primjenom u praksi organiziranja marketing funkcije.

Kao preporuku za daljnja istraživanja istaknuli bismo potrebu znanstvene obrade krosfunkcijskih timova. Odnosi se to na modele izgradnje krosfunkcijskih timova, njihovu koordinaciju, te posebno modele i metode procjene zrelosti članova tih timova. Vjerujemo da će postojati interes da se razmišljanja koja smo započeli s ovim radom nastave u skorjoj budućnosti.

8. Literatura

- [1] Kotler, Ph. & Lane, K. (2008). *Upravljanje marketingom*, Mate, ISBN 953-246-031-4, Zagreb
- [2] Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeofer, S. & Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, ISBN 953-6895-23-4, Zagreb
- [3] Jović M. (2007). *Međunarodni marketing*, Intermanet, ISBN 978-86-82949-05-3, Beograd
- [4] Dibb, A.; Simkin, L.; Pride, M.W.; & Ferrell, O.C. (1995). *Marketing*, Mate, ISBN 953-6070-13-8, Zagreb
- [5] Šehić, Dž. (2002). *Strateški menadžment*, Slovo, ISBN 9958-756-11-0, Mostar
- [6] Brekić, J. (1994). *Inovativni menadžment*, Alinea, ISBN 953-180-009-X, Zagreb
- [7] Prljača, I.; Atkinson, M.; Vlajić – Kusonić, M.; Živanović, E. & Hajdukov, Z. (2004). *Projekt menadžment*, PrintCom, ISBN 9958-633-32-9, Tuzla



Photo 055. Discussion / Rasprava