

## POSSIBILITY OF CHANGE OF HETERARCHIAL MODELS IN MARKETING ORGANIZATION

### MOGUĆNOST PRIMJENE HETERARHIJSKIH MODELA U MARKETING ORGANIZACIJI

GUTIC, Dragutin & NAKIC, Stanislav

**Abstract:** *Heterarchical model of marketing organization is a contemporary model, which belongs to a group of network models. Its essence is that instead of one, it has got several different hierarchies, found in different parts of marketing process. Heterarchy is based on multidisciplinary marketing teams that rise around certain task, creating in the process two or more hierarchial structures of their own. The model has got great importance in project and process oriented marketing organizations.*

**Key words:** *marketing organization, hierarchy, heterarchy, network organization*

**Sažetak:** *Heterarhijski model marketing organizacije je suvremeni model koji spada u grupu mrežnih modela. Suština mu je da umjesto jedne, ima nekoliko različitih hijerarhija koje se nalaze u različitim dijelovima marketing procesa. Heterarhija počiva na multidisciplinarnim marketing timovima koji se uzdižu oko pojedinog zadatka tvoreći pri tome dvije ili više svojih hijerarhijskih struktura Modelima svoju naglašenu važnost u projektno i procesno usmjerenim marketing organizacijama.*

**Ključne riječi:** *marketing organizacija, hijerarhija, heterarhija, mrežna organizacija*



**Autors' data:** Dragutin, **Gutic**, prof.dr.sc., Visoka škola tržišnih komunikacija Agora, Zagreb, dragutingutic1@net.hr; Stanislav, **Nakic**, mr.sc., Agent d.o.o., Široki Brijeg, BiH, agent@tel.net.ba

## **1. Uvod**

Jedan od temeljnih i neizostavnih zadataka svakog marketing menadžera je i upravljanje marketing organizacijom. Za učinkovito upravljanje organizacijom marketinga menadžerima su potrebna suvremena znanja, sposobnosti, vještine i iskustvo. Nije rijetkost da učinkovitost marketing projekata bude umanjena upravo zbog nedovoljno učinkovite marketing organizacije [1]. U ovom radu nastoji se ponuditi jedan sasvim novi pristup.

## **2. Problem**

Organizacija funkcije marketinga je vjerojatno segment koji je među najmanje zastupljenim i obrađenim u teoriji i praksi marketinga. Velika većina publiciranih knjiga i radova marketing organizaciju promatra kroz ustaljene, konvencionalne pristupe i forme.

Kotler spominje funkcionalnu, geografsku, organizaciju upravljanja proizvodom ili markom, organizaciju upravljanja tržištem i matičnu organizaciju[2]. Dibb, Simkin, Pride i Ferrell, slično, organizacijsku strukturu marketinga definiraju po funkcijama, regijama, proizvodima i tipu potrošača [3].

S druge, pak strane, teorija i praksa menadžmenta i organizacije ističu brojne negativnosti ovih, nabrojanih oblika organizacijske strukture kako korporativne tako i na funkcijskim razinama. Buble, Sikavica, Šehić i niz drugih autora kritički ukazuju na potrebu etabliranja različitih suvremenih oblika organizacijske strukture u svim funkcijskim dijelovima poduzeća, što bi podrazumijevalo i u marketing organizaciji[4].

Marketing menadžeri se još uvijek nedovoljno posvećuju problemima strukturiranja, a potom i dizajniranja organizacijske strukture marketinga, Taj segment najčešće ima sporedni karakter i nedovoljno mu se poklanja potrebna pažnja.

## **3. Suvremeni modeli marketing organizacije**

Suvremeni modeli organizacije poduzeća, pa tako i marketing organizacije nastali su prvenstveno kao odgovor na neučinkovitost funkcijskih i divizionálnih struktura. Oni su odgovor na nisku učinkovitost hijerarhijskih odnosa u njima. Hijerarhija kao model ustroja i vođenja organizacije jednostavno više nije primjenjiva u vrijeme informatičke revolucije, ekspanzije informatičke tehnologije, ali i u vremenu velikih i naglih zaokreta i velikih tržišnih izazova i promjena.

Kao što je pustinjski pijesak dobrano naćeo vrhove egipatskih piramida, tako je i pijesak suvremenih vjetrova tržišta i globalizacije naćeo hijerarhijske piramide ustroja i vođenja marketing organizacije. Ti novi vjetrovi traće nehijerarhijske modele, zasnovane na vladavini znanja i vještina, te primjene informatičke tehnologije[5].

Suvremeni modeli su nadopuna postojećim jer nadomještaju njihove slabosti u segmentima u kojima oni ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate.

U posljednjih desetak godina u teoriji i praksi organizacije razvijaju se novi modeli koji imaju zajedničke nazivnike[6]:

- veliku decentralizaciju odlučivanja
- neznatnu (ponekada simboličku) hijerarhiju
- formiraju se obično prema određenom zadatku
- imaju najčešće privremeni umjesto stalnog karaktera, jer traju dok se ne izvrši zadatak radi kojeg su formirani
- zasnivaju se na informatičkom razvitku i informatičkoj podršci
- strukturiraju se kroz timski rad i upravljanje timom
- članovi tima su različiti specijalisti iz poduzeća i izvan njega, a često uključuju i ključne kupce
- učinkovitost im dolazi od inventivnosti i kreativnosti članova tima

Neki od suvremenih modela koji se mogu upotrijebiti u marketing organizaciji su:

- a) Procesni modeli
- b) Mrežni modeli

Od brojnih mrežnih modela ističemo:

- a) Mrežni model nazvan ribarska mreža
- b) Mrežni model nazvan paukova mreža
- c) Mrežni model klastera

#### **4. Mrežna marketing organizacija**

Mrežne organizacije se nazivaju i «organizacijama bez granica» jer nemaju čvrsto zadane organizacijske strukture i otvorenog su modela kako po izgradnji tako i po funkcioniranju.

Više je modela mrežnih organizacija. Zajedničko im je:

- temelje se na ugovornom odnosu, pa time imaju privremeni karakter i značenje
- dopuna su postojećim oblicima organizacije (funkcijskim, najčešće) i paralelno egzistiraju s njima
- daju naglasak na visoku decentralizaciju odlučivanja,
- počivaju na visokim zahtjevima informatičke podrške
- izrazito su fleksibilnog karaktera, prilagodljivi zahtjevima i potrebama okruženja poduzeća

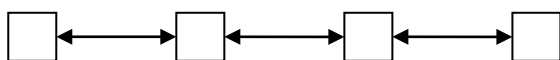
Sve mrežne organizacije počivaju uglavnom na četiri vrste mrežnih struktura: To su:

- a) Lančana struktura
- b) Struktura kotača
- c) Struktura višekratnog skupa
- d) Struktura piramidalnog stupa.

Predstavili smo ih na sl. 1.

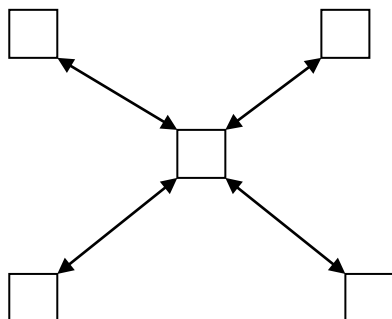
### Lančana struktura

Jedna je ključna članica mreže s kojom samo neki članovi imaju neposredni kontakt. Ostali su u posrednoj vezi



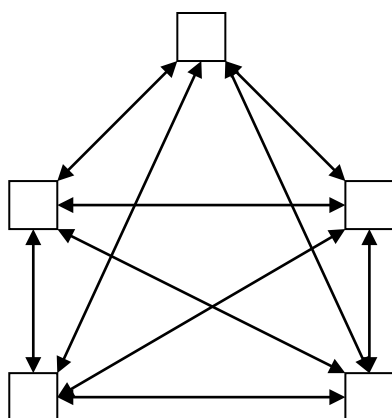
### Struktura kotača

Svi članovi mreže su u neposrednoj vezi sa ključnim članom te mreže



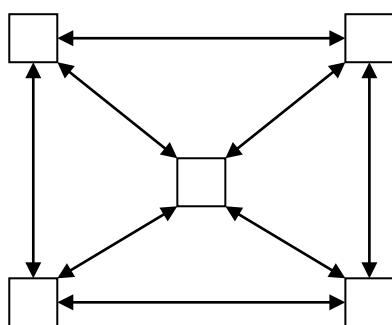
### Struktura višekratnog skupa

Svaki član mreže je u neposrednoj vezi sa svim ostalim članovima mreže



### Struktura piramidalnog stupa

Jedan član mreže je u središtu mreže i ima ključnu ulogu. Svi ostali članovi mreže su u neposrednoj vezi s ključnim članom



Slika 1. Vrste mrežnih struktura

#### 4.1. Model ribarske mreže (heterarhije organizacije)

Model nazvan «ribarska mreža» (fishnet organization) je zasnovan na strukturi koju čine male, privremene skupine pojedinaca ili timova. Oni su predstavljeni u obliku mnoštva čvorova i okna na ribarskoj mreži. Povezani su međusobno brojnim i osmišljenim informacijskim vezama koje su simbolički prikazane nitima u toj mreži.

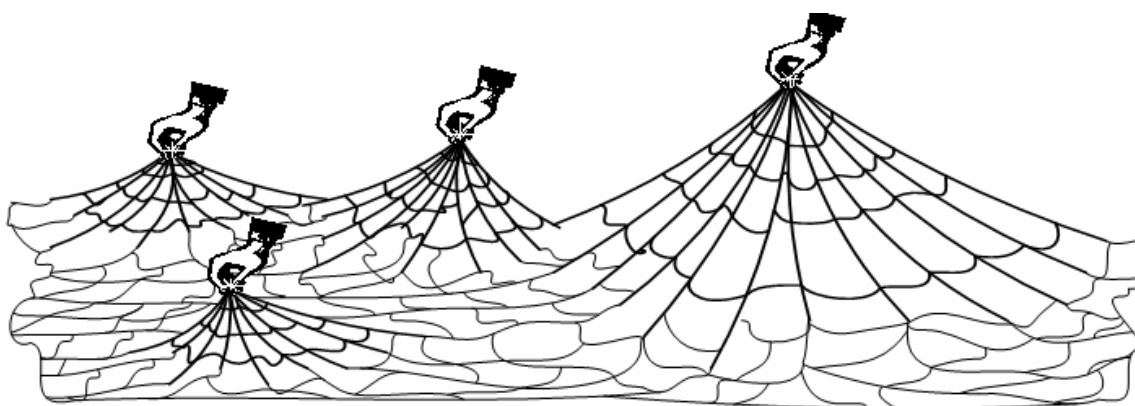
Svaki pojedinac ili tim unutar te mreže (čvor) može (ali i treba) samoinicijativno inicirati neki zadatak ili svoj problem i tako potaknuti ostale pojedince ili timove unutar mreže da se uključe i participiraju u njegovom rješavanju.

Ribarska mreža je potpuno u početku tj. fazi mirovanja bez hijerarhije. Slikovito, kada je položena na obali – svi njeni čvorići su, također položeni. Ako sada neki pojedinac ili tim (čvorić) inicira neki svoj zadatak taj dio mreže se podiže i na tom mjestu nastaje uzdignuti čvor (mreža se tu podiže).

To je ujedno i početak hijerarhije u kojoj će hijerarhijski odnosi ovisiti o podignutoj mreži. Funkcioniranje mreže na taj način tvori nekoliko različitih, privremenih hijerarhija, pa se zato ovakav oblik organizacije naziva i heterarhijom (organizacijom u kojoj egzistira nekoliko hijerarhijskih nivoa istovremeno i sa više sadržaja).

Ribarsku mrežu smo predstavili na sl. 2.

Završetkom zadatka hijerarhijska se struktura gubi, nestaje (simbolično: čvorovi se spuštaju na početni položaj i mreža je horizontalno položena).



Slika 2. Organizacijska struktura po modelu «ribarska mreža»

#### 4.2. Model heterarhijske marketing organizacije

Heterarhijska organizacija nije usmjerena samo na korporativni nivo, mada su dosadašnja razmišljanja uglavnom se fokusirala i razrađivala na tome segmentu. Skoro sve funkcije u organizaciji poduzeća mogu se postaviti kroz ovaj model. U marketingu je ovaj model organizacije moguće široko primijeniti u različitim i brojnim situacijama.

Ističemo samo neka područja marketing aktivnosti u kojima heterarhijska organizacijska struktura može dati bolje učinke u odnosu na klasične:

- tržišno pozicioniranje i izbor ciljnih tržišta
- upravljanje potražnjom
- upravljanje marketing okruženjem
- uvođenje novih proizvoda/usluga na tržište
- razvoj proizvoda/usluge
- modifikacija proizvoda/usluga i tržišta u fazi zrelosti proizvoda/usluge
- povlačenje proizvoda s tržišta
- upravljanje markom

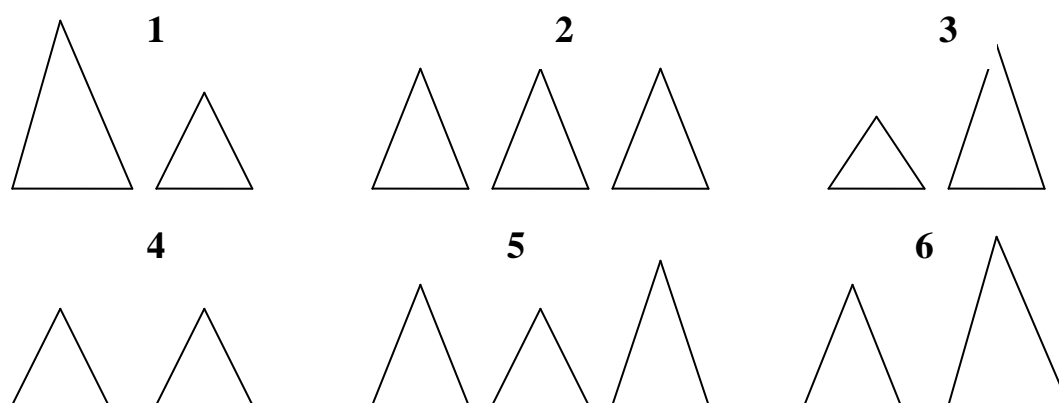
- kreiranje osnovnih karakteristika proizvoda/usluge kao što su oblik, dizajn, pakiranje
- upravljanje kvalitetom proizvoda/usluge
- upravljanje cijenama
- promotivne aktivnosti
- organizacija prodajne operative
- distribucija

Brojnost hijerarhijskih struktura, odnosi među tim strukturama i njihovo trajanje ovisit će prvenstveno o vrsti marketinške aktivnosti, složenosti zadatka, strateškim ciljevima marketinga, postojećem stanju organizacije, raspoloživoj kvaliteti i zrelosti članova unutar hijerarhijskih timova itd.

Na sl. 3 predstavljamo heterarhijsku strukturu na modelu modifikacije proizvoda. Piramide na slici označavaju oblike, veličinu i brojnost različitih hijerarhijskih sadržaja i oblika unutar mreže koji mogu nastati u procesu modifikacije proizvoda.

One su slikovit prikaz participacije šest multidisciplinarnih timova unutar marketing organizacije poduzeća koji svojim znanjima, sposobnostima i vještinama stvaraju privremene hijerarhijske piramide putem kojih sudjeluju u projektu modifikacije proizvoda.

Umjesto jednog hijerarhijskog tima podrazumijeva se egzistiranje niz timova koji imaju različitu dubinu i širinu svojih hijerarhijskih struktura, a koje se uzdižu oko pojedinog tj. svakog zadatka [7].



Slika 3. Model heterarhijske marketing strukture kod modifikacije proizvoda

- 1 – Tim za poboljšanje trajnosti proizvoda
- 2 – Tim za uvođenje novih karakteristika proizvoda
- 3 – Tim za uvođenje novog dizajna proizvoda
- 4 – Tim za novi okus proizvoda
- 5 – Tim za uvođenje novog pakiranja proizvoda
- 6 – Tim za uvođenje novih područja upotrebe proizvoda

## 5. Zaključak

Osnovna prednost heterarhijskog modela marketing organizacije u odnosu na klasične marketing modele (funkcijski, divizionalni) je što se umjesto jedne i jedinstvene piramidalne organizacijske strukture stvara više njih i tako nastaje hetero strukturni oblik organizacije marketinga što povećava ukupnu učinkovitost marketing zadatka za koji se formira ova heterarhija.

Umjesto jednog, nastaje više različitih centara odgovornosti unutar postojeće marketing organizacije i izvan nje gdje svaki taj centar uspostavlja svoju hijerarhijsku strukturu unutar područja njegove specijalizacije i iskustva što izravno vodi kvalitetnijoj participaciji heterarhijskih timova u marketing projektu.

Klasični hijerarhijski modeli kakve danas uglavnom poznajemo u većini marketing organizacija imaju jedinstvenu hijerarhiju koja se realizira unutar marketing funkcija. Za razliku od njih, heterarhijski model počiva također na hijerarhiji, ali s bitnom razlikom što umjesto jedne ima više hijerarhijskih oblika i nivoa koji ne počivaju na marketing funkcijama već se realiziraju isključivo kroz postavljene marketing zadatke i marketing projekte.

Za očekivati je da će ovakav oblik decentralizacije upravljanja marketing projektima kroz više hijerarhijskih podstrukture na izvjestan način povećati odgovornost za učinkovitost marketing projekta, te smanjiti rizik upravljanja i realizacije projekta.

Ključni je nedostatak ovog modela što ipak spada u hijerarhijske modele upravljanja marketing organizacijom i samim tim, i pored niza prednosti pred klasičnim hijerarhijskim marketing modelima, nije potpuno oslobođen primjedbi koje se pripisuju klasičnim hijerarhijskim modelima upravljanja marketing organizacijom.

Ocjenjujemo da je heterarhijski model marketing organizacije primjenjiv prvenstveno u većim marketing organizacijama u kojima je decentralizirani model hijerarhijske strukture razvijen, ali i u svim onim organizacijama koje su usmjerene na projektno i procesno vođenje marketing aktivnosti.

## 6. Literatura

- [1] Jović, M. (2006). *Međunarodni marketing*, Intermanet, ISBN 978-86-82949-05-3, Beograd
- [2] Kotler, Ph. & Lane, K. (2008). *Upravljanje marketingom*, Mate, ISBN 953-246-031-4, Zagreb
- [3] Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, M.W. & Ferrell, O.C. (1995). *Marketing*, Mate, ISBN 953-6070-13-8, Zagreb
- [4] Šehić, Dž. (2002). *Strateški menadžment*, Slovo, ISBN 9958-756-11-0. Mostar
- [5] Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S. & Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, ISBN 953-6895-23-4, Zagreb
- [6] Brekić, J. (1994). *Inovativni menadžment*, Alinea, ISBN 953-180-009-X, Zagreb
- [7] Vranešević, T.; Vignali, C. & Vrontis, D. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, ISBN 953-99762-0-0, Zagreb



Photo 056. Pickling cabbage/ Kiseljenje kupusa