

# MARKETING MANAGER MOTIVATION MODEL THROUGH MARKETING COSTS MANAGEMENT

## MODEL MOTIVACIJE MARKETING MENADŽERA KROZ UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA MARKETINGA

MATKOVIC, Ivica

**Abstract:** Marketing manager motivation is primarily achieved through market and sales growth, number of buyers growth, improvement of relationship with buyers etc. In this work our attempt is to point out needs and possibilities for motivation of these managers through marketing costs management also. We used conceptions and results of ADVISOR 1 model. On the basis of real and thereupon aimed marketing costs reagibility coefficients as selected streategic goal, it is possible to motivate managers.

**Key words:** Motivation, marketing costs, costs reagibility

**Sažetak:** Motivacija marketinških menadžera primarno se postiže kroz rast tržišta i prodaje, porast broja kupaca, unapređenje odnosa s kupcima i sl. U ovom se radu nastoji ukazati na potrebu i mogućnost motivacije tih menadžera i kroz upravljanje troškovima marketinga. Korištene su spoznaje i rezultati modela ADVISOR 1. Na temelju stvarnih, a potom i ciljanih koeficijenata reagibilnosti marketinških troškova kao odabranog strateškog cilja moguće je motivirati menadžere.

**Ključne riječi:** Motivacija, marketinški troškova, reagibilnost troškova



**Authors' data:** Ivica Matković, mr.sc., Dalmacijavino, Široki Brijeg,  
dalmacijavino@tel.net.ba

## 1. Uvod

Menadžeri marketinga su pretežito usmjereni na rast prodaje i stvaranje dobiti, proširenje tržišta, što veći broj kupaca, jačanje privrženosti kupaca i sl. (Dibb, et al., 1995). Manje, u pravilu, obraćaju pažnju na kontrolu i usmjeravanje troškova i rashoda marketinga (Kotler, 1988). Troškovi općenito, pa time i troškovi marketinga mogu predstavljati značajan motivacijski, ali i kontrolni mehanizam (Karić, 2003).

Ta se motivacija kroz upravljanje troškovima može realizirati na različite načine. U ovom radu nastojimo to prikazati putem reagibilnosti troškova marketinga (Majcen, 1988), te ukazati na model po kojem je moguće motivirati marketing menadžere kroz upravljanje troškovima marketinga.

Motivacija menadžera kroz upravljanje troškovima i rashodima je model koji iznad svega karakterizira jednostavnost njegove primjene i relativno dobra kontrolna dimenzija (Osmanagić Bedenik, 2004).

Prednosti ovog modela su što uključuje i kontrolu troškova i aspekte prihoda dovodeći ih u uzajamnost i ovisnost.

## 2. Motivacija menadžera kroz upravljanje troškovima

Primjer:

Tržišni program	Vrijednost realizacije u milijunima kuna po godinama										
	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
A	0,44	0,52	0,56	0,68	0,84	1,20	1,31	1,38	1,43	1,53	1,74
B	2,80	2,94	2,71	2,77	2,60	2,62	2,47	2,30	1,88	1,63	1,48
C	-	-	-	-	-	0,92	1,11	1,24	1,28	1,33	1,40
D	3,15	3,14	3,17	3,22	3,19	3,24	3,31	3,23	3,20	3,18	3,23
E	4,40	4,37	4,38	4,41	4,42	4,44	4,39	4,40	4,45	4,38	4,39
F	1,70	1,75	1,82	1,94	2,05	2,15	2,21	2,27	2,35	2,42	2,53

Tablica 1. Vrijednost realizacije

Tržišni program	Troškovi marketinga u milijunima kuna po godinama										
	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
A	0,07	0,08	0,09	0,11	0,14	0,19	0,22	0,25	0,26	0,24	0,27
B	0,47	0,49	0,48	0,50	0,48	0,46	0,46	0,45	0,44	0,45	0,42
C	-	-	-	-	-	0,18	0,23	0,22	0,24	0,27	0,30
D	0,64	0,64	0,63	0,65	0,66	0,68	0,67	0,67	0,65	0,66	0,68
E	0,97	0,98	0,96	0,99	1,00	1,00	0,98	0,99	0,97	0,97	0,96
F	0,39	0,37	0,40	0,44	0,43	0,49	0,53	0,58	0,61	0,66	0,67

Tablica 2. Dinamika troškova marketinga

Projekt ADVISOR 1 je svojedobno utvrdio i prezentirao slijedeće opće odrednice (Kotler, Ph., 1988.):

- Koliko potrošiti na marketing od prodaje (M/S)?

- Koliko potrošiti na ekonomsku propagandu kao postotak od marketinškog proračuna (A/M) ?
- Omjer ekonomske propagande spram prodaje (A/S), kao umnožak M/S i A/M.

Zaključci ovog projekta su (Kotler, 1988):

- Omjer M/S opada u skladu s razvojem životnog ciklusa proizvoda na tržištu (PLC)
- Što je veća učestalost kupnje, veći je A/M
- Što je viša kvaliteta ili unikatnost proizvoda viši je A/M
- Što je veći udio na tržištu, manji je M/S
- Što je veća koncentracija prodaje (manje kupaca s većim udjelom u ukupnoj prodaji), manji je M/S
- Što je veća stopa rasta kupaca, veći su omjeri M/S i A/M.

Na temelju podataka o realizaciji i troškovima (Tablice 1. i 2) izračunali smo koeficijente reagibilnosti troškova marketinga (Tablica 3).

Tr – tržišni program; Pkr – prosječni koeficijenti reagibilnosti troškova marketinga

Tp	Koeficijenti reagibilnosti troškova marketinga (Kr)											Pkr
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
A	-	0,96	1,04	1,00	1,03	0,95	1,05	1,07	1,00	0,86	0,99	0,99
B	-	0,99	1,05	1,01	1,03	0,66	1,06	1,04	1,19	1,18	1,03	1,02
C	-	-	-	-	-	-	1,05	0,85	1,05	1,08	1,05	1,01
D	-	1,01	0,98	1,01	1,02	1,01	0,96	1,03	0,97	1,02	1,01	1,00
E	-	1,02	0,97	1,03	1,01	1,00	1,00	1,01	0,96	1,02	0,98	1,00
F	-	0,92	1,03	1,03	0,92	1,08	1,05	1,06	1,01	1,13	0,97	1,02

Tablica 3. Koeficijenti reagibilnosti marketinških troškova

Koeficijenti reagibilnosti troškova su izračunani korištenjem formule:

$$Kr = \frac{C1}{\frac{C0}{\frac{P1}{P0}}} \quad (1)$$

pri čemu su:

C1 – troškovi marketinga u tekućoj godini

C0 – troškovi marketinga u prethodnoj godini

P1 – vrijednost realizacije u tekućoj godini

P0 – vrijednost realizacije u prethodnoj godini

Značenja troškova:

Pkr = 0 – fiksni ili nepromjenjivi troškovi (Ft). Ne mijenjaju se u masi ili svojoj ukupnosti bez obzira na promjene u obujmu realizacije.

$Pkr > 1$  – progresivno varijabilni troškovi (Pv). Rastu brže od porasta ili pada visine realizacije.

$1 > Pkr > 0$  – degresivno varijabilni troškovi (Dv). Rastu sporije od promjene visine (rasta ili pada) realizacije.

$Pkr = 1$  – proporcionalni ili razmjerni varijabilni troškovi (Sv). Kreću se razmjerno s promjenama u visini realizacije.

Tržišni program	PLC faza	Pkr		PLC (M/S)		Karakter odstupanja
		Vrsta	Karakter	Vrsta	Karakter	
A	Rast	$1 > Pkr > 0$	Dv	$Pkr > 1$	Pv	$Pkr < PLC$ (M/S)
B	Zasićenje	$Pkr > 1$	Pv	$1 > Pkr > 0$	Dv	$Pkr > PLC$ (M/S)
C	Uvođenje	$Pkr > 1$	Pv	$Pkr > 1$	Pv	$Pkr = PLC$ (M/S)
D	Zrelost	$Pkr = 1$	Sv	$Pkr = 1$	Sv	$Pkr = PLC$ (M/S)
E	Zrelost	$Pkr = 1$	Sv	$Pkr = 1$	Sv	$Pkr = PLC$ (M/S)
F	Rast	$Pkr > 1$	Pv	$Pkr > 1$	Pv	$Pkr = PLC$ (M/S)

Tablica 4. Reagibilnost troškova marketinga prema fazama PLC koncepta

Motivaciju marketinških menadžera je moguće ostvariti kroz realizaciju usvojenih parametara reagibilnosti marketinških troškova. Oni bi mogli, na primjer, izgledati ovako:

za tržišni program A =  $1,05 < Pkr < 1,20$

za tržišni program B =  $0,80 < Pkr$

za tržišni program C =  $1,20 < Pkr < 1,35$

za tržišni program D =  $0,98 < Pkr < 1,00$

za tržišni program E =  $0,95 < Pkr < 0,98$

za tržišni program F =  $1,10 < Pkr < 1,15$

Tako će marketinški menadžer biti na odgovarajući način motiviran i dodatno stimuliran ako kod, na primjer, tržišnog programa A koji se nalazi u fazi rasta ostvari koeficijent reagibilnosti ukupnih marketinških troškova tog programa u granicama između 1,05 i 1,20. Ako se ti troškovi ostvare iznad 1,20, kroz kontrolu troškova utvrđivat će se njegova odgovornost za to odstupanje.

Za program B koji se nalazi u fazi zasićenja i pred povlačenjem je s tržišta, marketinški menadžer treba održati kretanje koeficijenta reagibilnosti ukupnih marketinških troškova predviđenih za taj program ispod 0,80. Ako se stvarno kretanje troškova programa B realizira do tog koeficijenta marketinškom menadžeru pripada odgovarajuća motivacija za to postignuće.

Program C se nalazi u fazi uvođenja na tržište. Poznato je da u toj fazi, pogotovo u njezinom početku, ukupni troškovi marketinga tog proizvoda rastu brže od dinamike rasta realizacije. Stoga je predviđen (usvojen) koeficijent reagibilnosti ukupnih marketinških troškova između 1,20 i 1,35. Iako se, dakle, dopušta progresivni rast

ukupnih varijabilnih troškova, marketinški menadžer ih mora držati pod kontrolom u tim okvirima da bi ostvario i motivaciju kroz troškove.

Programi D i E su u fazi zrelosti.

Koeficijenti reagibilnosti ukupnih troškova marketinga u ovoj fazi trebaju biti proporcionalni rastu realizacije. Motivacija marketinških menadžera se kod ovih proizvoda utvrđuje s koeficijentom reagibilnosti ukupnih troškova marketinga do 1,00.

### 3. Zaključak

Motivaciju marketinških menadžera moguće je postići i kroz kontrolu ukupnih marketinških troškova. Pri tome je potrebno poznavati koncepciju životnog ciklusa proizvoda na tržištu, te imati informacije o tržišnoj poziciji svakog proizvoda ili usluge. Motivacija menadžera se postiže kroz realizaciju usvojenih koeficijenata reagibilnosti ukupnih marketinških troškova.

Jedan od problema na kojih se mora računati kod primjene opisanog modela je još uvijek različito shvaćanje i određene nejasnoće u teoriji i praksi marketinga oko koncepcije životnog ciklusa proizvoda. No, i pored toga postavke opisane u ovom radu daju kvalitetnu podlogu u pristupu i doprinosu motivacije menadžera i obogaćuju sadržaj menadžmenta.

### 4. Literatura

Berkovitz, E.N.; Kerin, R.A. & Rudelius, W. (1990). *Marketing*, Irwin, Homewood, Illinois, US, ISBN 0-256-0713-1

Dibb, S.; Simkin L. & Pride W.M. (1995). *Marketing*, Mate d.o.o. , Zagreb, ISBN 953-6070-13-8

Karić, M. (2003). *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, ISBN 953-6073-60-9

Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, ISBN 86-301-01423

Majcen, Ž. (1988). Troškovi u teoriji i praksi, *Informator*, Zagreb, ISBN 86-301-0148-2

Osmanagić-Bedenik, N. (2004). *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, ISBN 953-0-30312-2