

Snježana Đokić*

<https://orcid.org/0009-0005-1925-2114>

Vladan Jović**

<https://orcid.org/0009-0004-1676-6518>

UDK: 005.53:658.8

005.51/.53:334.7(497.11)

DOI: 10.5937/MegRev2402061D

Pregledni naučni rad

Primljen 09.09.2024.

Odobren 19.11.2024.

ZNAČAJ PLANIRANJA MARKETINGA U SKLOPU DONOŠENJA UPRAVLJAČKIH ODLUKA U POSLOVANJU PRAVNIH LICA, PRIMER REPUBLIKE SRBIJE

Sažetak: *Planiranje marketinga predstavlja jedan od bitnih instrumenata koji je na raspolaganju organima upravljanja u poslovanju heterogenih pravnih lica. Donošenje poslovnih odluka od strane top menadžmenta predstavlja vrlo odgovorno strateško i operativno usklađivanje sa trenutnim stanjem kako u pravnom licu tako i sa okruženjem koje suštinski deluje na poslovanje. Marketing treba posmatrati kao deo sistema koji se odnosi na uvažavanje ciljeva poslovanja u pravnom licu, potom na ostvarenje marketing ciljeva i na kraju na zadovoljavanje strategije usvojene u okviru delovanja samog marketinga i njegovog nastupa na tržištu po zahtevu pravnog lica koji ga je doneo i usvojio putem organa upravljanja. Da bi u veoma kratkom roku posmatranja marketing imao brz i efikasan nastup potrebno je uvažavati važnost donošenja bitnih upravljačkih odluka od strane organa upravljanja u poslovanju pravnih lica. U procesu povratnog informisanja koji se dostavlja od nosioca marketinga prema top menadžmentu potrebno je odgovoriti na pitanje suštine i cilja marketinga, odnosno da li je poslovanje uz prihvatanje marketinga omogućilo ostvarenje planiranih ciljeva poslovanja koji su merljivi putem efektivnosti poslovanja u izveštajima o poslovanju pravnih lica. Kao drugi bitan faktor treba naglasiti važnost preduzetih aktivnosti u vezi dostizanja planiranih ciljeva marketinga u poslovanju pravnih lica u određenom periodu poslovanja. Na taj način marketing može imati suštinski i realan uticaj na ukupno poslovanje pravnih lica koja su veoma heterogena po svim parametrima posmatranja.*

Ključne reči: *menadžment, poslovno odlučivanje, marketing, ciljevi poslovanja.*

* ITS Visoka škola za informacione tehnologije, Savski nasip 7, 11000 Beograd.
E-mail: sunce.sunce@yahoo.com

* Uprava carina, Beograd.
E-mail: vladan.cmec@gmail.com

1. UVOD

Marketing predstavlja model poslovanja koji je prilagodljiv uslovima poslovanja pravnog lica, koje je isti uvelo u svoj sistema poslovanja kako bi pospešio ukupno poslovanje. Na taj način pravilno poslovanje ima mogućnost da ostvari uspeh na domaćem i međunarodnom tržištu, odnosno takvo poslovanje suštinski svoju opravdanost pronalazi u efektima poslovanja, gde je jedan od važnih segmenata i primena marketing aktivnosti.

Cilj uvođenja marketinga je da se na dinamičan kontinuiran i integralan način funkcionisanja pospeši ukupno upravljanja u bilo kom pravnom licu u privređivanju^{1, 2, 3, 4, 5} pa samim tim i u poslovanju privrede u Republici Srbiji.

Osim toga poslovanje pravnih lica koje je uvelo realno poslovanje putem suštinske primene marketinga u poslovanju podrazumeva prilagođavanje realnoj strukturi pravnog lica s jedne strane a sa druge podrazumeva i proces uvođenja mnogobrojnih kontrola na svim nivoima posmatranja^{6, 7, 8, 9, 10, 11}.

¹ Hussain, T., Eskildsen, J. K., & Edgeman, R. (2018): *The intellectual structure of research in ISO 9000 standard series (1987–2015): a Bibliometric analysis*. Total Quality Management & Business Excellence, 31, 11–12, 2018: 1195–1224.

² Tzempelikos, N. (2021): *Business-to-Business Marketing in the Light of the Evolution of the Business Environment*. Journal of Business-to-Business Marketing, 28, 2, 2021: 101–104.

³ Kraus, S., Cane, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2021): *Does doing good do well? An investigation into the relationship between consumer buying behavior and CSR*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35, 1, 2021, 584–601.

⁴ Tamas-Miškin, S., Vitomir, J., Dragosavac, M., Medan, N., Radaković, M., Vitomir, G., Davidov, T. & Popović, S. (2022): *The significance of archiving documentation and assessment quality of archiving financial documentation given by top managers*, Economics of Agriculture, 69, 2022, 949–1252.

⁵ Vaseková, V., Müller, M., & Kročil, O. (2024): *Acting like Living in a Panopticon? Hong Kong Social entrepreneurs' Perceptions of Risks and Vulnerabilities*. Journal of Social Entrepreneurship, 2024, 1–31.

⁶ Akrouf, H., Kaswengi, J., & Valette-Florence, P. (2018): *Business marketing in France: can the case be made for "French exceptionalism" or is it just a slight variation?* Journal of Business-to-Business Marketing, 25, 3, 2018, 187–211.

⁷ Al Utaibi, K. A., Arif, R., Sait, S. M., Sohail, A., & Awan, M. (2022): *Genetic algorithm optimization to model business investment in fashion design*. International Journal of Management Science and Engineering Management, 18, 3, 2022, 208–216.

⁸ Bonča, S., Udovč, A., & Rodela, R. (2017): *A social marketing perspective on road freight transportation of fresh fruits and vegetables: a Slovene case*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30, 1, 2017, 1132–1151.

⁹ Bjelica, B., Bakmaz, O. & J. Vitomir, J. (2023): *The importance of accounting policy in the context of strengthening financial stability in a company that previously implemented internal audit as a mechanism of regular business decision-making*, Temel-IJ, 7, 1, 2023, 57 – 63.

¹⁰ Kabadayi, S. (2023): *Journal of Business to Business Marketing Part I: Subject Listing*. Journal of Business-to-Business Marketing, 10, 4, 2023, 73–93.

¹¹ Suwitho, S., Budi Riharjo, I., & Ary Dewangga, D. (2023): *The nexus between Ponzi scheme and multi-level marketing systems: Evidence in Indonesia*. Cogent Social Sciences, 9, 1, 2023.

Marketing kontrola predstavlja sastavni deo aktivnosti ukupnog marketinga koji se sprovodi u poslovanju velikog broja pravnih lica, koja primenom marketinga žele da uspostave poboljšanje poslovanja vidljivo u vidu ekonomskih efekata takvog poslovanja^{12, 13, 14, 15, 16} što je od velike važnosti za ukupno poslovanje u tranzicionim ekonomijama kakva je privreda Republike Srbije.

2. UVAŽAVANJE EKONOMSKOG OKRUŽENJA OD STRANE PRAVNIH LICA KOJA SU SE OPREDELILA ZA POSLOVANJE PO PRINCIPIMA MARKETINGA

Uticaji okruženja na poslovanje velikog broja pravnih lica ogleda se u snažnom uticaju na ukupno poslovanje, gde marketing pristup pogotovo pristup uvažavanja marketing planova, treba da je usklađen sa strategijskim odnosno tržišnim planovima u okviru svakog pojedinačnog pravnog lica koje se opredelilo da na takav način uvažava okruženje i ujedno sprovodi plan razvoja.

Postojanje negativnosti okruženja poput na primer prisustva korupcije, spekulativnih radnji u poslovanju velikog broja subjekata a naročito u poslovanju javnog sektora treba da se prevaziđe na racionalan i moguć način od strane svakog pravnog lica.

Strategijsko tržišno planiranje vezano za funkcionisanje marketinga treba posmatrati celovito u okviru ukupnih aktivnosti praćenja okruženja koje deluje u odnosu na pojedinačno poslovanje pravnog lica. Špekulativne radnje, korupcija i druge devijantne pojave mogu biti prisutne u dužem vremenskom periodu pa samim tim treba doneti mere odgovora na takvo postojanje uočenih pojava i od strane marketinga.

Taktičko marketinško delovanje je delovanje na nižem nivou od strane pravnih lica u odnosu na loš odgovor državnih organa na korupciju i druge loše aktivnosti koje nastaju izvan pravnog lica, odnosno u okviru postojanja uticaja okruženja na rad i poslovanje pravnih lica.

¹² Kurambayev, B., Myssayeva, K., & Freedman, E. (2024): *Boycotting in journalism: how journalists quietly protest in an authoritarian country*. Media Asia, 2024, 1–20.

¹³ Nelson, M. R., Ham, C. D., & Ahn, R. (2017): *Knowledge Flows Between Advertising and Other Disciplines: A Social Exchange Perspective*. Journal of Advertising, 46, 2, 2024, 309–332.

¹⁴ Nicolas-Sans, R., & Ibáñez, D. G. (2020): *Customer basket heterogeneity: how to measure it and some possible business applications*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34, 1, 2020, 2572–2592.

¹⁵ Skalicka, M., Zinecker, M., Balcerzak, A. P., & Pietrzak, M. B. (2022): *Business angels and early stage decision making criteria: empirical evidence from an emerging market*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36, 1, 2022, 25–50.

¹⁶ Vitomir, J., Arnautović, I., Jokić, M. (2020): *Pravni sektor preduzeća kao faktor implementacije interne revizije u sistem interno kontrolnog funkcionisanja*, *Megatrend revija - Megatrend review*, 4, 2020, 95–106.

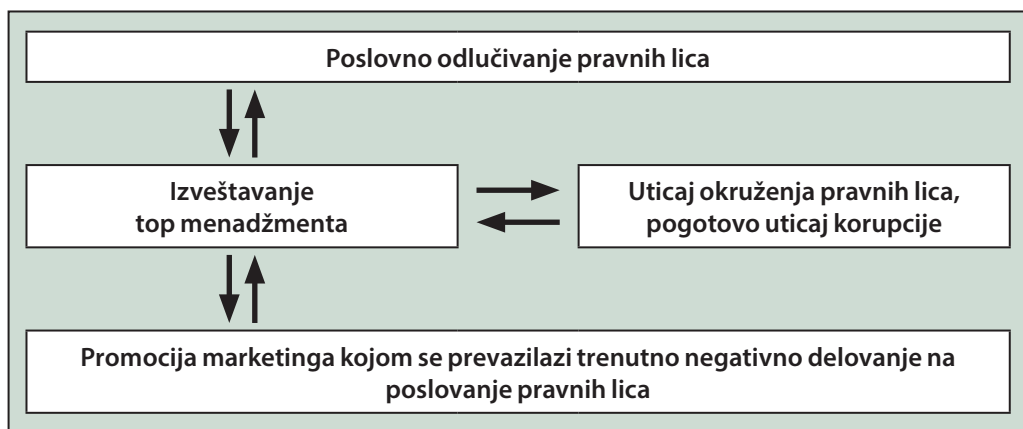
Taktički operativni ciljevi marketinga praktično podrazumevaju odgovor pravnih lica na uočene probleme uticaja okruženja na poslovanje.

Otklanjanje takvih aktivnosti odnosno uticaja okruženja na rad pravnih lica prevazilazi se planiranjem marketinga u periodu od 3 do 5 godina donošenjem konkretnih planova marketinga kao odgovor na uočena stanja koja iz okruženja mogu delovati na poslovanje pravnih lica.

Takve aktivnosti treba da uvažavaju:

- Postojanje usvojenih Zakona u Republici Srbiji a koji mogu delovati na poslovanje pravnih subjekata,
- Postojanje usvojenih pod Zakonskih rešenja u samim pravnim licima,
- Želja top menadžmenta da prevazilazi uočene probleme poslovanja,
- Smanjenja uticaja korupcije koji dolazi iz okruženja pravnih lica, putem donošenja konkretnih aktivnosti gde marketing može odigrati bitnu ulogu u promociji aktivnosti samog pravnog lica,
- Donošenja odluka top menadžmenta u cilju programiranja budžeta vezanog za promociju marketinga, pogotovo sa ciljem smanjenja negativnog uticaja okruženja u vidu uočenih koruptivnih radnji pogotovo onih koje dolazi iz javnog sektora i
- Primena konkretnih kako marketinških aktivnosti pravnih lica tako i donošenja srednjoročnih aktivnosti pravnih lica koje su u suštini odgovor na uticaj okruženja na poslovanje pravnih lica.

Prikaz modela toka poslovnog odlučivanja koje podrazumeva uticaj okruženja uz istovremeno delovanje marketinga pravnih lica autori su prikazali na slici 1-2.



Slika 1: Prikaz toka odlučivanja gde je prikazano okruženje i uticaj marketinga kao odgovor na delovanje okruženja na poslovanje pravnih lica u Republici Srbiji

Izvor: Autor, 2024.



Slika 2: Prikaz marketinga na efikasnost rada pravnih lica

Izvor: Autor, 2024.

3. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U POSLOVANJU PRAVNIH LICA U REPUBLICI SRBIJI

Planiranje marketinga obuhvata aktivnosti i to:

- Donošenje marketing plana,
- Donošenje strategijskog tržišnog plana,
- Donošenje taktičkog marketing planiranja u radu pravnih lica,
- Donošenje strategijskog marketing planiranja.

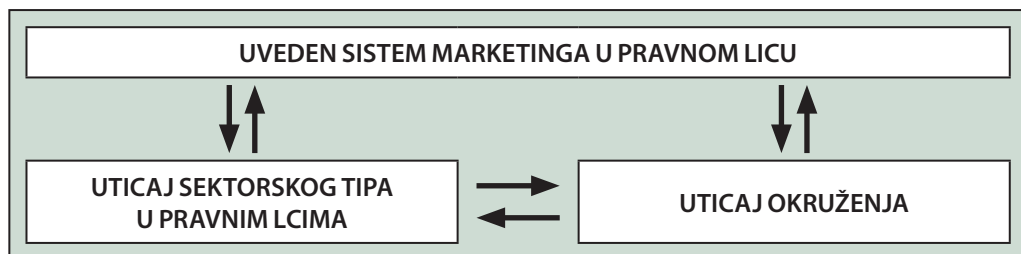
Prikaz mogućeg uticaja marketinga na poslovanje pravnih lica u Republici Srbiji, prikazano je u slici 3.



Slika 3: Prikaz uticaja marketinga na poslovanje pravnih lica u Republici Srbiji

Izvor: Autor, 2024.

Prikaz opšteg toka mogućih uticaja marketinga na rad pravnih lica prikazano je u slici 4.



Slika 1: Prikaz mogućeg toka rada marketinga u poslovanju pravnih lica u Republici Srbiji

Izvor: Autor, 2024.

4. ZNAČAJ UVAŽAVANJA FAZA PLANIRANJA U FUNKCIONISANJU MARKETINGA U POSLOVANJU PRAVNIH LICA

Pravna lica koja su se opredelila za rad i poslovanje koje će uvažavati faze planiranja u poslovanju pravnih lica treba da uvažavaju:

- Dijagnostiku kako u okviru pravnog lica tako i u okviru delovanja okruženja,
- Prognozu bitnih uticaja na poslovanje pravnih lica,
- Mogućnost korišćenja SWOT analize u radu brojnih heterogenih pravnih lica,
- Suštinsko vrednovanje ciljeva marketinga,
- Uspostavljanje primenljive strategije u radu marketinga,
- Donošenje konkretnih aktivnosti od strane marketinga,
- Kontrola procesa marketinga u redu pravnih lica koja posluju u Republici Srbiji,
- Kontrola dodeljenog budžeta sektoru marketinga u određenoj poslovnoj godini.

10. ZAKLJUČAK

Autori studije su imali u fokusu istraživanja marketing i njegovo delovanje u radu brojnih heterogenih pravnih lica u Republici Srbiji. Cilj takvog posmatranja bio je da se prikaže važnost kako bitnih faza mogućeg delovanja marketinga tako i moguće modelsko delovanje koje je primenljivo u radu brojnih pravnih lica. Prikazi modeliranja u vezi marketinga dati su u prikazu slike 1-2. Krajnji cilj takvog modeliranja bio je prikazati faze delovanja marketinga do ostvarenja efekata poslovanja u radu pravnih lica. Naredni zaključak bi bio da je veoma bitno uvažavati značaj uticaja ekonomskog okruženja pravnih lica, pogotovo ako se radi o uticaju marketinga na okruženje kako bi pravno lice ostvarilo prihvatljive efekte

poslovanja. To je prikazano u vidu uticaja na slikama 3-4. Kao poslednji zaključak bi trebalo istaći da se u radu pravnih lica treba koristiti posmatranje procesa marketinga putem raščlanjivanja na bitne faze delovanja u okviru ukupnog poslovanja.

Literatura

1. Al Utaibi, K. A., Arif, R., Sait, S. M., Sohail, A., & Awan, M. (2022): Genetic algorithm optimization to model business investment in fashion design. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18:3, 208–216. <https://doi.org/10.1080/17509653.2022.2076169>
2. Akrou, H., Kaswengi, J., & Valette-Florence, P. (2018): Business marketing in France: can the case be made for “French exceptionalism” or is it just a slight variation? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25:3, 187–211. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1488842>
3. Bjelica, B., Bakmaz, O., & J. Vitomir, J. (2023): *The importance of accounting policy in the context of strengthening financial stability in a company that previously implemented internal audit as a mechanism of regular business decision-making*, Temel-IJ, 7:1, 57 - 63 <https://doi.org/10.52576/TEMEL237.1013b>
4. Bonča, S., Udovč, A., & Rodela, R. (2017): A social marketing perspective on road freight transportation of fresh fruits and vegetables: a Slovene case. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30:1, 1132–1151. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1314820>
5. Hussain, T., Eskildsen, J. K., & Edgeman, R. (2018): The intellectual structure of research in ISO 9000 standard series (1987–2015): a Bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31:11–12, 1195–1224. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1469977>
6. Kabadayi, S. (2003): *Journal of Business to Business Marketing* Part I: Subject Listing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10:4, 73–93. https://doi.org/10.1300/J033v10n04_04
7. Kraus, S., Cane, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2021): Does doing good do well? An investigation into the relationship between consumer buying behavior and CSR. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35:1, 584–601. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1970605>
8. Kurambayev, B., Myssayeva, K., & Freedman, E. (2024): Boycotting in journalism: how journalists quietly protest in an authoritarian country. *Media Asia*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/01296612.2024.2352956>
9. Nelson, M. R., Ham, C. D., & Ahn, R. (2017): Knowledge Flows Between Advertising and Other Disciplines: A Social Exchange Perspective. *Journal of Advertising*, 46:2, 309–332. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1277379>

10. Nicolas-Sans, R., & Ibáñez, D. G. (2020): Customer basket heterogeneity: how to measure it and some possible business applications. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34:1, 2572–2592. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1835518>
11. Skalicka, M., Zinecker, M., Balcerzak, A. P., & Pietrzak, M. B. (2022): Business angels and early stage decision making criteria: empirical evidence from an emerging market. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36:1, 25–50. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2063920>
12. Suwitho, S., Budi Riharjo, I., & Ary Dewangga, D. (2023): The nexus between Ponzi scheme and multi-level marketing systems: Evidence in Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 9:1. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2178540>
13. Tamas-Miškin, S., Vitomir, J., Dragosavac, M., Medan, N., Radaković, M., Vitomir, G., Davidov, T. & Popović, S. (2022): *The significance of archiving documentation and assessment quality of archiving financial documentation given by top managers*, Economics of Agriculture, Year 69, No. 4, 2022, (pp. 949-1252).
14. Tzempelikos, N. (2021): Business-to-Business Marketing in the Light of the Evolution of the Business Environment. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28:2, 101–104. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1920696>
15. Vaseková, V., Müller, M., & Kročil, O. (2024): Acting like Living in a Panopticon? Hong Kong Social entrepreneurs' Perceptions of Risks and Vulnerabilities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2388042>
16. Vitomir, J., Arnautović, I., Jokić, M. (2020): *Pravni sektor preduzeća kao faktor implementacije interne revizije u sistem interno kontrolnog funkcionisanja*, Megatrend revija - Megatrend review, 4: 95-106.

THE SIGNIFICANCE OF MARKETING PLANNING WITHIN THE MAKING OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE BUSINESS OF LEGAL ENTITIES, THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Summary: Marketing planning is one of the essential instruments available to management bodies in the business of heterogeneous legal entities. Making business decisions by the top management represents a very responsible strategic and operational alignment with the current situation both in the legal entity and with the environment that essentially affects the business. Marketing should be viewed as a part of the system that refers to the respect of business goals in a legal entity, then to the realization of marketing goals and finally to the satisfaction of the strategy adopted within the action of marketing itself and its appearance on the market at the request of the legal entity that brought it and adopted it through management body. In order for marketing to have a quick and efficient performance in a very short period of observation, it is necessary to appreciate the importance of making important management decisions by the management bodies in the business of legal entities. In the feedback process that is delivered from the marketing manager to the top management, it is necessary to answer the question of the essence and goal of marketing, i.e. whether the business, with the acceptance of marketing, made it possible to achieve the planned business goals that are measurable through the effectiveness of the business in the reports on the business of legal entities. As another important factor, the importance of the activities undertaken in connection with the achievement of the planned marketing goals in the business of legal entities in a certain period of business should be emphasized. In this way, marketing can have a substantial and realistic impact on the overall business of legal entities that are very heterogeneous in terms of all parameters of observation.

Keywords: management, business decision-making, marketing, business goals.