

Прегледни рад/ Review paper

УДК/UDC: 005.743-051:658.8(497.11)

<https://doi.org/10.5937/bizinfo2002067G>

## Uloga i značaj marketing menadžera u poslovanju kompanije: primer AD Planinka iz Kuršumlije

### The role and importance of marketing managers in the company's business: the case of Planinka JS Company from Kuršumljia

Marko Gašić<sup>a\*</sup>, Ljubica Janjić<sup>b</sup>, Slobodan Čavić<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Blace, Srbija

<sup>b</sup> Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Leskovac, Srbija

<sup>c</sup> Akademija strukovnih studija Beograd, Odsek Visoka hotelijerska škola, Beograd, Srbija

**Sažetak:** Marketing menadžment je u svom razvoju prošao kroz brojne promene. Promenljivo okruženje i unutrašnji konflikti uslovlili su povećanje značaja marketinga i usložnjavanje uloga marketing menadžera. Prvobitno posmatranje marketinga kao funkcije koja se bavi promocijom proizvoda izraslo je u poslovnu filozofiju koja prožima sva odeljenja i bavi se izgradnjom dugoročnih odnosa sa klijentima. Cilj ovog rada je sagledavanje uloge i značaja marketing menadžera u kompanijama sa osvrtom na AD Planinka iz Kuršumlije. U radu će biti prikazana evolucija marketinga od osnivanja kompanije do danas sa akcentom na aktivnosti marketing menadžera i njihovu povezanost sa internim i eksternim klijentima. Promena u načinu razmišljanja rukovodstva kompanije rezultirala je u pozicioniranju marketinga kao krovne funkcije koja objedinjuje sve ostale i određuje budući pravac kretanja kompanije.

**Ključne reči:** marketing koncept, marketing menadžeri, promene, turizam, interni i eksterni klijenti

**Abstract:** Marketing management has undergone numerous changes in its development. The changing environment and internal conflicts have led to an increase in the importance of marketing and the complication of the roles of marketing managers. The original view of marketing as a function that deals with product promotion has grown into a business philosophy that permeates all departments and deals with building long-term relationships with customers. The aim of this paper is to consider the role and importance of marketing managers in companies with reference to AD Planinka from Kuršumljia. The paper will present the evolution of marketing from the founding of the company to the present day with an emphasis on the activities of marketing managers and their connection with internal and

\*Corresponding author.

E-mail address: gasicmarko@yahoo.com

*external clients. The change in the way of a company's management thinking has resulted in the positioning of marketing as an umbrella function that unites all others and determines the future direction of the company.*

**Keywords:** *marketing concept, marketing managers, changes, tourism, internal i external clients*

## **1. Uvod**

Marketing menadžment je prošao kroz značajne promene u svom razvoju. Najpre je postojala faza proizvodnje gde se smatralo da dobar proizvod prodaje samog sebe. Nakod toga na red je došla faza prodaje gde se isticalo da kreativno reklamiranje i prodaja prevazilaze neodlučnost kupaca i podstiču ih na kupovinu. Sledi faza marketinga gde je potrošač kralj i nalazi se na tronu i gde su sve aktivnosti okrenute ka pronalaženju kupaca i zadovoljavanju njihovih potreba. Poslednja faza koja je i danas prisutna se naziva veza sa kupcima i krajnji cilj je uspostavljanje dugoročne saradnje sa kupcima i koja rezultira u stvaranju uspeha na tržištu. U međuvremenu su se i kupci promenili i od nekadašnjih plašljivih i skromnih kupaca postali su pametni i zahtevni kupci.

Ubrzavanje promena u spoljašnjem okruženju i sve kompleksniji unutrašnji razvoj u kompanijama pokrenuo je mnoga važna pitanja vezana za prilagođavanje tim promenama i buduće oblike marketinga kao i samu implementaciju u čitav proces poslovanja. Promene koje se dešavaju u okruženju a tiču se globalizacije, revolucije u komunikaciji, tehnologije, oštre konkurencije i sve veća složenost tražnje od strane kupaca doveli su do promena u marketinškim konceptima i njihove primene u praksi. Marketinške aktivnosti su postale raznovrsnije i kompleksnije a informacija ključna strategijska sirovina u marketingu.

Tokom proteklih decenija, rasprave naučnika i praktičara marketinga su bile konstantne o ulozi i značaju marketinga i marketing menadžera u kompanijama. Često su uloge i aktivnosti marketing menažera bile jasno definisane u teoriji ali su postojala značajna odstupanja u praksi i podudaranja sa aktivnostima prodajnog odeljenja u kompanijama. Istovremeno je značaj marketinga u kompanijama sve više istican da bi se danas reklo kako uspeh jedne kompanije zavisi od odnosa spoljašnjeg marketinga (sposobnost preduzeća da se prilagodi šansama koje dolaze iz okruženja) i unutrašnjeg marketinga (uzajamno poverenje i poštovanje u kompaniji). Jedna kompanija će biti uspešna na tržištu ako manje vremena provodi na rešavanju unutrašnjih konflikata a više se posveti šansama koje dolaze iz okruženja. Brzina prepoznavanja promena koje se dešavaju u okruženju i njihovo prilagođavanje tim promenama u nekom budućem periodu jasno će odvojiti uspešne od neuspešnih kompanija. Marketing dobija ključno mesto u kompanijama i sve više se posmatra kao filozofija razmišljanja koja utiče na celokupnu marketing teoriju i praksu.

## **2. Uloga marketinga u kompanijama**

U proteklih nekoliko decenija, marketing je postao predmet interesovanja brojnih istraživača a najviše se debata vodilo oko definisanja uloge marketinga u jednoj kompaniji i njegovog odnosa sa ostalim funkcijama (Greyser, 1997). Brojni autori su

istraživali aktivnosti marketinga tokom svoje evolucije, značaj eksternih saradnika zbog povećanog obima posla u kompanijama i disperziju marketinških aktivnosti na ostale funkcije (Webster et al., 2005). Marketing je posebno dobijao na značaju za vreme kriza jer se celokupna pažnja usmeravala na marketing kao funkciju koja treba da predloži rešenja za izlazak iz krize. Uspešan tržišni nastup kompanija zavisio je od njene sposobnosti da prepozna promene koje se dešavaju, prilagodi se tim promenama i usmeri vlastiti razvoj (Gašić et al., 2014).

Marketing kao funkcija u kompanijama je tek u drugoj polovini XX veka krenuo sa svojim intenzivnim razvojem (Stefanović, 2010). Tome su doprinela napredovanja na polju informacionih tehnologija dok je prethodno industrijska privreda marketing stavljala u drugi plan. Istovremeno, izgrađivanje i rast veza sa kupcima je bio u stalnom usponu. Klasično razmišljanje da marketing ne uključuje ništa više od oglašavanja proizvoda je postepeno počelo da bledi dok je konflikt koji postoji na relaciji marketing-prodaja i dalje aktuelan. Zbog tog konflikta, marketing menadžerima je teško da razdvoje svoje obaveze i aktivnosti od obaveza i aktivnosti prodajnog odeljenja. Često dolazi i do preklapanja obaveza i prebacivanja odgovornosti.

Većina istraživača se slaže da marketing i dalje ima najveću odgovornost za istraživanje tržišta i oglašavanje proizvoda a najmanju odgovornost za skladištenje i transport (Workman et al., 1998). Studija iz 1996. godine je zaključila da jedino područje odlučivanja gde i dalje dominira marketing jeste oglašavanje poruka i marketing istraživanja na tržištu (Webster et al., 2005). Wilkie i Moore su 1999. godine definisali 75 aktivnosti koje su vezane za marketing, gde su utvrdili da marketing menadžeri kontrolišu samo oko 30 ili manje od polovine ukupnog broja aktivnosti (Gök & Hacıoglu, 2010).

Gledajući široko na marketinšku literaturu i praksu, čini se da, posebno od devedesetih godina prošlog veka, na marketing se manje gleda kao na funkciju a više kao na skup vrednosti i procesa u čijoj primeni učestvuju sve funkcije jedne kompanije. Moderna marketing teorija i praksa se posmatraju kao vodeća filozofija celokupne kompanije i svih njenih zaposlenih. Uključivanje različitih kompanijskih funkcija u marketing aktivnosti i integracija ostalih funkcija sa marketingom se sve više doživljavaju od suštinske važnosti za postizanje boljih marketinških rezultata. Osnovu uspešnog marketinga predstavlja marketing filozofija ili marketing koncept koji mora voditi sve ljude, funkcije i odeljenja u kompaniji. Marketing filozofija mora biti usvojena kako od strane top menadžmenta kompanije, tako i od svih ostalih, bez obzira na kom nivou se nalaze u kompaniji (Ljubojević, 1998).

Procesni pristup marketinškim aktivnostima odražava velike promene koje su se desile u samoj marketinškoj funkciji. Svi autori se slažu u tome da su radikalno izmenjeni uslovi za poslovanje i da treba na drugačiji način pristupiti marketingu (Stefanović & Azemović, 2012). Ključno pitanje u 21. veku je da li će marketing prestati da bude prepoznatljivo funkcionalno područje i postati filozofija poslovanja koju trebaju svi zaposleni jedne kompanije da žive. Zbog toga, marketing tim kompanija treba da posveti značajnu pažnju motivaciji zaposlenih kako bi svi zajedno znali u kom pravcu

se kreću i dali svoj maksimum na tom putu (Gašić et al., 2018). Uspešan marketing se ne događa slučajno, potrebno je njime uspešno upravljati. Marketing menadžment je nauka i umetnost izbora ciljnih tržišta i uspostavljanja profitabilnih odnosa sa njima (Senić & Senić, 2016).

### **3. Uloga i značaj marketing menadžera u poslovanju kompanija**

Marketing menadžeri su početkom 21. veka stekli popularnost usled rastućeg značaja marketinga kao funkcije u kompanijama (Urban, 2005). Njihov glavni zadatak bio je sprovođenje odluka vezanih za marketing miks proizvoda (proizvod, cena, promocija i distribucija) i razvoj ciljanih marketinških i poslovnih strategija na osnovu potreba kupaca kao i građenje snažne veze na relaciji kupac-proizvod. Tradicionalni marketinški zadaci koji podrazumevaju identifikovanje i kategorizaciju segmenata kupaca, utvrđivanje trenutnih i potencijalnih potreba kupaca, oglašavanje, promocija, programi lojalnosti i utvrđivanje odgovora potrošača na trenutnu i potencijalnu ponudu konkurencije su i dalje u nadležnosti marketing menadžera. Njihov glavni zadatak je da ostanu blizu kupaca, da ga postave na vrh piramide i zajedno sa direktorima marketinga definišu aktivnosti u cilju stvaranja i zadržavanja zadovoljnih kupaca.

Uloga marketinških profesionalca sve više raste. Dolazi do reorganizacije aktivnosti u kompanijama gde mnoge marketing aktivnosti prelaze na druge funkcije a marketing funkcija postaje bogatija za mnoge nove aktivnosti. Koncepti znanja, odnosa, interaktivnosti, odgovornosti i vrednosti biće najistaknutiji pojmovi za današnje marketing menadžere. U ovom kontekstu, najistaknutije uloge dodeljene marketingu u novijoj marketinškoj literaturi mogu se sumirati kao (Gök & Hacıoglu, 2010): interno i eksterno upravljanje izgrađenom mrežom, generisanje znanja, upravljanje odnosima sa kupcima i upravljanje marketinškom produktivnošću.

Upravljanje internim i eksternim mrežnim odnosima koga čine stari ali i mnogi novi akteri sve više postaje ključna uloga marketing menadžera. Marketing menadžeri su uključeni u stalnu interakciju sa ovim akterima koji čine takozvani ekosistem jedne kompanije uključujući interne igrače kao što su kolege, podređeni, šefovi, prodaja, IT, računovodstvo, finansije i eksterni akteri, kao što su kupci, dobavljači, agencije, vlada, pa čak i konkurenti. U ovom mrežnom sistemu, današnje kompanije blisko sarađuju sa posvećenim partnerima očekujući da će oni imati proaktivnu ulogu u dizajniranju budućih pobedničkih tehnologija, usluga i marketinških strategija. Uspeh marketing menadžera u velikoj meri zavisi od kreiranih internih i eksternih mreža sa ključnim akterima. Budući da mnoge aktivnosti marketing menadžeri ne mogu sami da izvrše, kompanije često angažuje specijalizovane eksterne aktere i to su uglavnom call centri, agencije koje se bave uslugama brendiranja, agencije specijalizovane za marketing aktivnosti na internetu, agencije za istraživanja tržišta i brojne druge. Pitanje brendiranja je često predmet rasprave jer marketing menadžeri moraju da vode računa o imidžu kompanije i njenoj prepoznatljivosti na tržištu (Perić & Mandarić, 2020). Iz toga proizilazi da se nove uloge marketing menadžera prvenstveno sastoje od upravljanja interakcijama i odnosima u okruženju između svih aktera, kako internih tako i eksternih, a ne samo praktično izvršavanje zadataka.

Marketing menadžeri imaju ulogu dirigenata jer integrišu ostale funkcije i ostvaruju superiornu vrednost za kupce. Zbir pojedinačnih doprinosa je uvek veći od zbira celine i ostvaruje sinergetski efekat. Ova perspektiva stavlja posebno naglasak na potrebu za unutrašnjom integracijom kako bi se osigurala efikasna marketinška akcija uz pomoć marketing menadžera. Poverenje i poštovanje između zaposlenih, kako u okviru iste funkcije tako i između različitih je prioritet jer se time pruža mogućnost da kompanija više vremena posveti eksternim prilikama. Zbog toga, u protekle dve decenije je raslo interesovanje za međusobne odnose marketinga sa drugim funkcijama u kompaniji, kao i pitanjima vezanim za to kako reorganizovati kompanije oko ključnih poslova. Sve češće se funkcije ujedinjuju kako bi zajedničkim naporima rešile neki problem tako da granice između odeljenja postepeno nestaju u najuspešnijim kompanijama. Povećanje svesti o značaju unutrašnjih i spoljnih odnosa i aktivnosti u jednom lancu vrednosti je uticalo na povećanje značaja uloge i marketinga u jednom širem kontekstu koji ne podrazumeva striktno granice između odeljenja u kompaniji.

Druga značajna uloga marketing menadžera odnosi se na generisanje informacija koje su od izuzetnog značaja za donošenje odluka. Prema novom marketinškom konceptu, posao marketing menadžera je pružanje informacija donosiocima odluka u celoj kompaniji i razvijanje kompletnih marketing programa koji kupcima donose superiornu vrednost. Marketing pruža informacije u vezi sa kupcima, konkurentima i drugim marketinškim promenljivama kako bi se olakšalo odlučivanje. Istraživanje tržišta je neophodan uslov za donošenje kvalitetnih odluka jer se na taj nači dolazi do potrebnih informacija o željama i potrebama sadašnjih i potencijalnih kupaca (Ubavić, 2012).

Marketinška funkcija polako postaje odgovornija za razvoj i širenje znanja više nego za razvoj i implementaciju marketing strategija. Naročito su značajne informacije o kupcima i one su mnogo šire nego što se mislilo a broj opcija za generisanje informacija je mnogo veći nego pre samo deceniju. Svaki susret između prodavca i kupca (a raste broj kontakata između prodavaca i kupaca) ima potencijal da bude relevantan za marketing. Uloga generisanja informacija i pribavljanja znanja postaje sve značajnija i očekuje se da će vitalna odgovornost marketing menadžera biti baš u ovom polju pošto će glavni konkurentski sastojak preduzeća u budućnosti biti informacije, bilo da su one socijalne, ekonomske ili tehničke i imaće strategijski značaj. Generisanju informacija i širenju znanja doprineće sve intenzivniji razvoj digitalnog marketinga baziran na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama (Zlatanov & Gašić, 2019). Savremene informaciono-komunikacione tehnologije su značajna podrška u stvaranju kvalitetnih usluga i proizvoda jedne kompanije (Vojnović et al., 2012).

Treća ključna uloga marketing menadžera se bavi upravljanjem odnosima sa klijentima (CRM). Marketing sve više podrazumeva zajednički rad kroz bliske odnose sa kupcima i partnerima u kreiranju rešenja za složene probleme ili kroz zajedničko traženje mogućnosti na tržištu. Ono što danas izdvaja CRM jeste to što su kompanije povećale potencijal za korišćenje tehnologija i upravljanje odnosima jedan na jedan. CRM ima potencijal da natera kupce da aktivno učestvuju u procesu stvaranja vrednosti za njih, jer IT stvara prilike kompanijama da kreiraju personalizovan dijalog

sa kupcima. Implementacija CRM u poslovanje kompanija ima brojne pozitivne efekte (Kocić & Radaković, 2017): ostvarivanje uštede u troškovima, masovno prilagođavanje posredstvom marketinških poruka, produbljivanje postojećih odnosa sa potrošačima, praćenje životnog ciklusa kupaca.

Osamdesetih godina prošlog veka došlo je do naglog rasta značaja ovog koncepta kada je mogućnost kreiranja i analize baza podataka o kupcima ukazala na ciljano upravljanje resursima kompanije gde su kupci na prvom mestu. Kako sam naziv koncepta govori, sve se vrti oko klijenta i načina kako se upravlja odnosima sa klijentima. Za razliku od nekadašnjeg stava u kompanijama da je dovoljno promovisati proizvod gde se kroz reklamu ističu argumenti u korist datog proizvoda današnji pristup sa isključivom orijentacijom iz perspektive kupca je pokazao da kupca treba posmatrati pre svega kroz psihološki profil a ne geografski. Ovakav pristup je jasno ukazao da fenomen lojalnosti kupaca je ključna konkurentska prednost svake kompanije. Sve ovo je stavilo do znanja vlasnicima kompanija i menadžerima da ključnu ulogu u kompanijama imaju ljudi koji su u neposrednom kontaktu sa krajnjim kupcima. Zbog toga, treba određeni stepen ovlašćenja preneti i na zaposlene koji su u neposrednom kontaktu sa klijentima kako bi se problemi rešavali u hodu. Da bi se to ostvarilo, potrebno je stalno organizovati edukacije i obuke zaposlenih, sa akcentom na marketing menadžere čija je uloga da prenose znanje i povezuju funkcije (Gašić, 2016). Efikasnost savremenog razvoja ne može se više temeljiti samo na materijalnoj komponenti, već mnogo više, nego do sada, na kadrovskoj komponenti (Stefanović & Gligorijević, 2010).

Četvrta ključna uloga marketing menadžera se vezuje za produktivnost poslovanja i finansijsku odgovornost odeljenja za marketing. Izazov marketinške funkcije je da dokumentuje kako marketinške aktivnosti mogu biti sveobuhvatno merene u smislu njihovog doprinosa finansijskim performansama kompanija. Ovaj izazov je rezultirao povećanim interesovanjem i naučnika i praktičara u proceni učinaka. U mnogim industrijama, sve veći finansijski pritisci doveli su do fokusiranja na kratkoročne mere i zarade, te je ovaj kratkoročni fokus imao uticaj na buduće performanse i prinudno smanjenje troškova marketinga. Dok su marketinški izdaci prvenstveno dugoročne investicije, top menadžment ih generalno vidi kao kratkoročne troškove bez finansijskog efekta koji se može dokumentovati. Zbog toga su često budžeti marketinga bili nepravедno smanjeni jer je preovladala kratkoročna orijentacija.

Tokom poslednjih decenija, naučnici su često imali debate u vezi promenljivosti uloga marketinga kao funkcije u kompaniji i marketing menadžerima i predložili su nekoliko novih uloga i zadataka (Tabela 1).

**Tabela 1.** Najznačanije uloge marketing menadžera u kompanijama

---

<b>Marketing miks menadžment</b>
<i>Upravljanje i sprovođenje promotivnih aktivnosti</i>
<i>Upravljanje i sprovođenje aktivnosti povezanih sa proizvodima</i>
<i>Upravljanje i sprovođenje cena i aktivnosti određivanja cena</i>
<i>Upravljanje i sprovođenje distributivnih aktivnosti</i>
<b>Upravljanje mrežom internih odnosa u kompaniji</b>
<i>Partnerstvo, koordinacija, motivisanje, treninzi i upravljanje timovima</i>

---

*Partnerstvo ili bliska saradnja sa drugim odeljenima u kompanijama*  
*Saradnja, podrška i obuka prodajnog odeljenja*  
*Zapošljavanje, obuka, praćenje i upravljanje marketinškim osobljem*  
*Efikasno partnerstvo i bliska saradnja sa najvišim rukovodstvom*

---

#### **Izrada i sprovođenje strategije**

---

*Razvoj i/ili sprovođenje marketinških strategija/planova/programa*  
*Razvoj i/ili sprovođenje i učestvovanje u strategijama na kompanijskom nivou*  
*Razvijanje ciljne marketinške strategije*

---

#### **Upravljanje mrežom eksternih odnosa u kompaniji**

---

*Upravljanje odnosima sa kupcima*  
*Razvoj, koordinacija i upravljanje odnosima sa ključnim industrijama, državnim*  
*Institucijama, partnerima/dobavljačima/konkurentima*  
*Razvoj, koordinacija i upravljanje odnosima sa eksternim agencijama (npr. oglašavanje,*  
*PR i mediji)*  
*Razvoj, koordinacija i upravljanje odnosima sa kanalima za obuku*

---

#### **Upravljanje podacima i znanjem**

---

*Vođenje, nadgledanje i koordinacija kupaca*  
*Razvoj, održavanje, analiza i procena tržišnog znanja*  
*Razvoj, održavanje, praćenje i izveštavanje o podacima kupaca/proizvodnje/prodaje*

---

#### **Upravljanje marketinškom produktivnošću i učinkom**

---

*Razvoj i izveštavanje o analizama performansi i finansijskim pokazateljima marketinga*  
*Planiranje, kreiranje, kontrola i upravljanje marketinškim resursima, sredstvima i*  
*budžetima*

---

*Izvor: Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309*

Kako se menjalo okruženje u kome kompanije posluju tako se povećavao značaj i broj uloga koje imaju marketing menadžeri. Pravi izazov je bio prepoznati trendove i prilagoditi uloge marketing menadžera novim uslovima poslovanja. Svaka nova uloga podrazumevala je i nove veštine. Razlike među potrošačima dodatno su povećale broj uloga koje danas imaju marketing menadžeri (Stefanović & Milenković, 2016). Broj uloga marketing menadžera se svake godine povećava kako okruženje postaje sve turbulentnije. U takvim uslovima, na značaju dobija društveno odgovorni marketing koji je usmeren na razmatranje interesa društvene zajednice ili javnosti i imidža kompanije (Stanković et al., 2012).

#### **4. Marketing menadžment u AD Planinka iz Kuršumlije**

AD Planinka iz Kuršumlije je osnovana 1964. godine, prvobitno kao društveno preduzeće. Tokom svog razvoja došlo je transformacije iz društvenog u akcionarsko preduzeće u vlasništvu malih akcionara. U okviru AD Planinka posluju fabrika za pakovanje prirodne mineralne Prolom vode i Specijalna bolnica za rehabilitaciju Prolom banja sa dva profitna centra, Prolom i Lukovskom banjom. Kupovinom Kuršumlijske banje 28. januara 2020. godine AD Planinka je ponovo u svom sastavu pripojila Kuršumlijsku banju koja je jedno vreme poslovala samostalno. AD Planinka se stara i o spomeniku prirode Đavolja Varoš na osnovu Uredbe Vlade Republike Srbije iz 1995. godine.

Organizaciona struktura Planinke ukazuje na kompleksnost poslovanja i usmerenost kompanije na dva polja: proizvodnju i turizam. Proizvodnja Prolom vode ima svoje specifičnosti i razvoj koji je krenuo u poslednjoj deceniji prošlog veka dok je sa druge strane turizam usmeren na pružanje usluga, trenutno u Prolom i Lukovskoj banji dok će rekonstrukcijom i dogradnjom hotela u Kuršumlijskoj banji ukupna ponuda podrazumevati sve tri banje. Istovremeno, staranje o spomeniku prirode Đavolja Varoš i sve veći broj posetilaca iz godine u godinu je doveo do usložnjavanja procesa upravljanja.

Razvojem kompanije i širenjem poslovanja menjala se i funkcija marketinga u kompaniji. Nekada je Planinka poslovala samo u granicama svoje zemlje ali se vremenom povećavala tražnja pa se tako Prolom voda sada može naći i u Australiji, Hong Kongu, Japanu, Americi, Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji dok se u banjama mogu videti i gosti iz Rusije, Kine, Švedske, Španije i velikog broja drugih zemalja. Širenje poslovanja van granica zemlje je dovelo do promena u načinu razmišljanja i brojnim reorganizacijama u samoj kompaniji. Isto tako se menjao i marketing kao i njegova uloga i značaj.

Na samom početku poslovanja pa sve do proteklih par godina marketing kao funkcija se posmatrao na nivou Prolom vode i banja. To znači da je postojala služba marketinga Prolom vode i služba marketinga Prolom i Lukovske banje. O Đavoljoj Varoši se brinula služba marketinga Prolom banje imajući u vidu blizinu Prolom banje i Đavolje Varoši i njihovu međusobnu povezanost. Marketing menadžeri bili su zaduženi za obavljanje sledećih poslova i zadataka (Interna arhiva AD Planinka - Pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta):

- sprovođenje plana propagande u zemlji i inostranstvu
- organizacija raznih manifestacija
- priprema izlaganja na sajmovima
- slanje pismene ponude potencijalnim kupcima
- pružanje informacija o delatnostima kompanije
- priprema i dostavljanje propagandnog materijala o kompaniji
- staranje o pripremanju sredstava propagande
- pripremanje uslova za zaključenje ugovora i praćenje realizacije ugovorenih reklama
- koordiniranje rada sa kupcima i službama kompanije
- obavljanje i drugih poslova iz oblasti svoje stručne osposobljenosti a prema nalogu neposrednog rukovodioca
- odgovaranje za naplatu i kvalitetno obavljanje posla i izvršenje zadataka u roku.

Poslovi marketing menadžera su posmatrani kao složeni poslovi koji se obavljaju uz određena uputstva i visok stepen samostalnosti. Marketing i prodaja su bili u okviru istog odeljenja pa su se tako preklapale obaveze i zadaci marketing menadžera i referenata prodaje. Time je istovremeno došlo i do preklapanja marketinga kao dugoročne funkcije i prodaje kao kratkoročne funkcije. U sistematizaciji radnih mesta nije bio predviđen direktor marketinga već se tim marketinškim aktivnostima bavio



generalni direktor zajedno sa svojim najbližim saradnicima, kako za Prolom vodu tako i za marketing Prolom i Lukovske banje.

Vremenom se posao povećavao, kompanija je postajala sve uspešnija a javila se i svest o potrebi odvajanja marketinga od prodaje. Na marketing se počelo gledati kao na jednu od najznačajnijih funkcija u kompaniji koja je od presudne važnosti za budući uspeh. To je bio ključan momenat da dođe do definisanja poslova koje obavljaju marketing menadžeri i referenti prodaje nezavisno jedni od drugih a opet ne strogo podeljeni sa konačnim ciljem da kompanija bude što uspešnija. Po prvi put je predviđen i direktor marketinga u strukturi. Određeni su interni i eksterni klijenti sa kojima marketing menadžeri saraduju što je u skladu sa najbitnijim ulogama marketing menadžera (Tabela 2).

**Tabela 2.** Interni i eksterni klijenti marketing menadžera

<b>Interni klijenti</b>	<b>Aktivnosti</b>
Direktor marketinga	<i>Saradnja u procesu izrade marketing plana, kvalitetno ugovaranje i nadzor nad sprovođenjem dogovorenih marketinških aktivnosti</i>
Ostali marketing menadžeri u kompaniji	<i>Saradnja pri planiranju i realizaciji zajedničkih marketinških aktivnosti</i>
IT sektor	<i>Jasne smernice o idejnim rešenjima</i>
Računovodstvo	<i>Blagovremene informacije o toku dokumentacije</i>
Kulturno-rekreativni sadržaj	<i>Saradnja na realizaciji zajedničkih projekata, promocija sadržaja koje organizuje KRS (posebna jedinica u organizacionoj strukturi)</i>
<b>Eksterni klijenti</b>	<b>Aktivnosti</b>
Marketing agencije	<i>Saradnja pri realizaciji dogovorenih projekata</i>
Medijske kuće	<i>Redovno slanje naloga i deklaracija</i>
Štamarije	<i>Pravovremene i precizne instrukcije za štampanje propagandnog materijala</i>
Dizajnerske kuće	<i>Dostavljanje materijala neophodnog za izradu dizajnerskih rešenja – fotografije, informacije i dr.</i>
Foto i video studija	<i>Dostavljanje neophodnog materijala, logistička podrška na terenu</i>

*Izvor:* Interna dokumentacija AD Planinka

Kako bi marketing menadžeri imali jasne smernice u vezi poslova koje obavljaju ali i za sve one koji tek treba da počnu da rade u kompaniji, jasno su definisani dnevni redovni, nedeljni, mesečni i ostali periodični zadaci i dužnosti (Tabela 3). Na ovaj način je olakšan period prilagođavanja novim radnicima u sektoru marketinga jer su konkretno definisani poslovi koje obavljaju, kako dnevno tako i mesečno, i nema preklapanja sa referentima prodaje. Posao marketing menadžera u kompaniji je izazovan, zahteva stalna prilagođavanja i praćenje trendova u neposrednom okruženju.

**Tabela 3.** Dnevni, nedeljni, mesečni i periodični zadaci i dužnosti marketing menadžera

<b>Dnevni redovni zadaci i dužnosti</b>
Pregled mejlova, poruka i komentara na društvenim mrežama, komuniciranje sa potencijalnim gostima, svakodnevno praćenje sajta, ažurno vođenje baza marketing materijala: oglasna rešenja, fotografije, spotovi, video materijal, štampani materijal i dr.
<b>Nedeljni redovni zadaci i dužnosti</b>
Prisustvo na nedeljnom sastanku marketinga, izrada izveštaja za nedeljni sastanak, praćenje konkurencije, priprema flajera, prospekata, bilborda, brošura i dr., praćenje dokumentacije (fakture, otpremnice, ugovori).
<b>Mesečni redovni zadaci i dužnosti</b>
Priprema izveštaja za mesečni sastanak sa direktorom marketinga, učešće na mesečnim sastancima profitnih centara, izrada mesečnog izveštaja o: sprovedenim marketinškim aktivnostima, aktivnostima i cenama konkurencije, troškovima marketinga, planiranim aktivnostima za naredni mesec, priprema, realizacija i učešće na manifestacijama, sajmovima i promocijama, priprema i slanje oglasnih rešenja za časopise, slanje naloga i deklaracija, izrada i naručivanje neophodnog propagandnog materijala, promovisanje specijalnih paketa.
<b>Ostali periodični zadaci i dužnosti</b>
Priprema kvartalnih izveštaja, praćenje konkurencije i predlaganje novih poslovnih partnera, učešće u izradi godišnjih marketing planova, učešće u izradi srednjerečnih marketing strategija.

*Izvor:* Interna dokumentacija AD Planinka

Marketing menadžeri direktno odgovaraju, podnose usmeni ili pisani izveštaj direktoru marketinga. Budući da je uloga i značaj direktora marketinga izjednačena sa direktorima profitnih centara (Prolom i Lukovske banje) definisani su i njegovi interni i eksterni klijenti kao i zajedničke aktivnosti (Tabela 4).

**Tabela 4.** Interni i eksterni klijenti direktora marketinga

<b>Interni klijenti</b>	<b>Aktivnosti</b>
Generalni direktor	<i>Pomoć u kreiranju i realizaciji dugoročne marketing strategije, sklapanje povoljnih ugovora sa medijskim kućama i agencijama u cilju kvalitetnog promovisanja, saradnja sa ostalim sektorima</i>
Direktori profitnih centara	<i>Saradnja pri kreiranju i realizaciji dugoročne marketing strategije i podrška u realizaciji operativnih promotivnih aktivnosti</i>
Šef IT sektora	<i>Blagovremene informacije o planiranim marketing aktivnostima koje zahtevaju IT podršku</i>
Služba za ljudske resurse	<i>Informacije o neophodnim kadrovima sa odrgovarajućim kompetencijama u oblasti marketinga, plan stručnih usavršavanja kadrova iz sektora marketinga kao i blagovremene najave o potrebi zapošljavanja novih ljudi</i>
Direktor finansija	<i>Pridržavanje dogovorenog budžeta marketinga</i>
Direktor prodaje	<i>Podrška u cilju realizacije prodajnih planova i saradnja u razradi novih inicijativa (i otvorenost za nove inicijative)</i>
Marketing menadžeri	<i>Jasne smernice za rad, obezbeđenje predviđenog budžeta i pomoć u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka</i>
<b>Eksterni klijenti</b>	<b>Aktivnosti</b>
Marketing agencije, medijske kuće, štamparije	<i>Poštovanje dogovorenih uslova saradnje, blagovremeni i jasni upiti za saradnju</i>

Dizajnerske kuće	<i>Zahtev i smernice za izradu dizajnerskih rešenja, blagovremeni i jasni upiti za saradnju</i>
Foto i video studija	<i>Zahtev i smernice za izradu promotivnih videa i fotografija, smernice</i>
Novinari	<i>Blagovremene i jasne informacije o aktuelnostima u kompaniji</i>

---

Izvor: Interna dokumentacija AD Planinka

Kako je posao direktora marketinga okrenut dugoročnoj perspektivi, njegovi redovni dnevni zadaci i dužnosti su više usmereni na kontrolu marketing menadžera dok su periodični zadaci i dužnosti usmereni na izradu marketing plana, strategija, organizaciju istraživanja i edukaciju zaposlenih (Tabela 5).

**Tabela 5.** Dnevni, nedeljni, mesečni i periodični zadaci i dužnosti direktora marketinga

---

<b>Dnevni redovni zadaci i dužnosti</b>
Praćenje rada, kontrola i pomoć u realizaciji planiranih marketing aktivnosti, komunikacija sa novinarima, komunikacija i sastanci sa eksternim klijentima, komunikacija sa ostalim odeljenima u kompaniji
<b>Nedeljni redovni zadaci i dužnosti</b>
Organizuje nedeljni sastanak sa marketing menadžerima koji obuhvata analizu sprovedenih marketing aktivnosti, analiza aktivnosti konkurencije, plan aktivnosti za narednu godinu, procena ponuda za oglašavanje i njihovog eventualnog implementiranja u marketing plan
<b>Mesečni redovni zadaci i dužnosti</b>
Pristupstvo na mesečnim sastancima profitnih centara, podnošenje mesešnog izveštaja o sprovedenim marketinškim aktivnostima, aktivnostima i cenama konkurencije, troškovima marketinga, planiranim aktivnostima za naredni mesec, podrška u pripremi i realiaciji manifestacija, promocija, sajmovi, ocena kvaliteta rada marketing menadžera, usaglašavanje planiranih marketinških aktivnosti sa direktorom prodaje
<b>Ostali periodični zadaci i dužnosti</b>
Daje predlog marketing strategije, istraživanje, analiziranje i nadgledanje finansijskih, tehnoloških, demografskih i ostalih faktora koji utiču na tržišne šanse, organizuje istraživanje potencijalnih tržišta u saradnji sa direktorima, učestvuje u razvoju novih proizvoda i usluga, daje preporuke u vezi sa strategijom formiranja cena, izrada godišnjeg marketing plana, praćenje i analiza ostvarenih rezultata, priprema uslova za zaključenje ugovora i praćenje realizacije istih, izrada predloga plana profesionalnog usavršavanja zaposlenih, analiza efekata marketing kampanja u toku godine, predlog novih, unapređenje

---

Izvor: Interna dokumentacija AD Planinka

Kroz analizu zadataka i dužnosti marketing menadžera i direktora marketinga može se videti da je uloga i značaj marketinga u odnosu na prethodni period podignuta na znatno viši nivo. Promene koje su se desile tokom razvoja kompanije i stalni rast poslovanja za rukovostvo kompanije su bili izazov kako organizovati nesmetano funkcionisanje u turbulentnom okruženju. Sa jedne strane, marketing je morao da vodi računa o proizvodnji a sa druge o kvalitetu pruženih usluga. Tokom čitavog perioda poslovanja kompanije, stalni zadatak marketinga je bio uspostavljanje čvrste i lojalne vezu sa kupcima i briga o ugledu kompanije u javnosti.

AD Planinka stalno radi na modernizaciji postojećih i implementiranju novih kapaciteta, kako na strani proizvodnje tako i na strani pružanja usluga. Sledeće godine se očekuje otvaranje novog hotela visoke kategorije u Lukovskoj banji i završetak

radova u Kuršumlijskoj banji (Perić et al., 2020). Sve ovo iziskuje mlade i vredne ljude koji će biti spremni da se nose za izazovima u promenljivom okruženju a kompanija je to na vreme prepoznala tako da trenutno obučava veliki broj mladih ljudi koji će raditi u hotelima u Lukovskoj i Kuršumlijskoj banji. Stalne promene zahtevaju i stalna prilagođavanja i edukacije. Zasposleni u AD Planinka su od osnivanja kompanije imali prilike da saraduju sa velikim brojem stručnjaka različitih profila i znanja. Na taj način su sticali iskustva za svoj samostalan rad a od strane menadžmenta kompanije upućivani su na stručne ekskurzije po Srbiji i evropskim zemljama, stručne obuke i razne seminare (Jevtović, 2020).

Marketing kompanije, na čelu sa generalnim direktorom i direktorom marketinga, u narednom periodu imaće ispred sebe velike izazove jer će ukupan kapacitet smeštajnih jedinica biti preko 1.200 ležajeva u sve tri banje. Kompanija polaže velike nade u svoje zaposlene, kao što je to radila od samog početka. Akcenat je na stalnoj edukaciji i individualnom pristupu jer u konačnom, od zadovoljnih radnika zavisice i uspeh kompanije. Marketing će biti podrška rukovodstvu i sredstvo za širenje znanja i informacija između odeljenja i svih zaposlenih.

## 5. Zaključak

Uloge marketing menadžera u kompanijama i značaj marketinga kao poslovne funkcije su se menjali tokom vremena. Prvobitno je marketing posmatran kao funkcija koja se bavi isključivo promocijom proizvoda bez osvrta na širi kontekst. Danas, marketing je poslovna filozofija koja obuhvata sve segmente u kompaniji, bavi se integracijom odeljenja i brine o dugoročnim odnosima sa klijentima. Današnjim marketing menadžerima se dodeljuju četiri osnovne uloge koje u konačnom doprinose poslovnom uspehu kompanije. Te uloge su vezane za upravljanje internim i eksternim klijentima, generisanje i širenje znanja, upravljanje odnosa sa kupcima i finansijsku odgovornost. Uzimajući u obzir date uloge, marketinška funkcija se doživljava kao izuzetno kompleksna, bazirana na znanju i fleksibilnosti budući da je povezana sa svim funkcijama u kompaniji bez strogog postavljanja granica između njih.

Marketing menadžeri su danas integratori i koordinatori svih marketinških aktivnosti raspršenih po čitavoj kompaniji. Sve više se od marketing menadžera traži da učestvuju u čitavom poslovnom procesu a ne samo u delu koji se tiče marketing miksa. Oni su u obavezi da konstantno istražuju tržište, prikupljaju informacije kao podrška u odlučivanju, razvijaju programe lojalnosti i brinu o drugima u kompaniji. Marketing između ostalog mora da motiviše i prenosi veru u uspeh novih poslovnih projekata.

Uloga marketing menadžera u komuniciranju sa trenutnim i potencijalnim kupcima je podjednako značajna i prisutna. Takođe, komunikacija sa eksternim akterima je od presudne važnosti gde se misli na veliki broj poslovnih saradnika, širu društvenu zajednicu, državu i njene organe. Sve je verovatnije da će upravljanje odnosima sa okruženjem u dogledno vreme biti jedna od ključnih uloga marketing menadžera (uključujući i društvenu odgovornost).

Marketing menadžment u AD Planinka je prošao kroz proces transformacije. Od nekadašnjeg pogleda na marketing kao funkcije koja se bavi isključivo promocijom

proizvoda došlo se do stava da je marketing suština poslovanja i funkcija koja objedinjuje sve druge funkcije u kompaniji. Izvršene su i značajne promene u organizacionoj strukturi pa je došlo do razdvajanja marketinga i prodaje, dugoročne od kratkoročne funkcije. Napravljen je opis i popis poslova za marketing menadžere i direktora marketinga sa jasno definisanim dnevnim, nedeljenim, mesečnim i periodičnim zadacima i dužnostima. Marketing učestvuje u svim fazama upravljanja i donošenja važnih stratejskih odluka a direktno odgovara generalnom direktoru.

## Reference

- Gašić, M., Ivanović, V., Stojilković, M. & Perić, G. (2014). Stratejski marketing turističke destinacije, *Ekonomika*, 60(2), 209-218
- Gašić, M. (2016). Turizam u funkciji razvoja ruralnih područja Južne i Istočne Srbije. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet, Niš.
- Gašić, M., Madžgalj, J., & Ivanović V. (2018). Uloga menadžera u motivisanju zaposlenih. U *Istaknuti tematski zbornik radova vodećeg nacionalnog značaja Jugoistočna Srbija i postmoderni izazovi* (str. 385-395). Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti CESNA.
- Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309. <https://doi.org/10.1108/02634501011041435>
- Greyser, S.A. (1997). Janus and marketing: the past, present, prospective future of marketing, *Reflection on the futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, 3-14.
- Interna dokumatacija AD Planinka.
- Jevtović, A. B. (2020). Contribution of slovenian architect Franc Avbelj and “Planinka” Company to The Development of Tourism in Serbia: A Case Study of the Urban-Architectural Solution of Kuršumlija Spa. *Histories of Postwar Architecture*, (6), 138-160. <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0075/10158>
- Kocić, M., & Radaković, K. (2017). Značaj digitalnog marketinga u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima. U *Izazovi i problemi savremenog marketinga* (str. 153-161). Srpsko udruženje za marketing.
- Ljubojević, Č. (1998). *Menadžment i marketing usluga*. Stylos.
- Perić, G., & Mandarić, M. (2020). Challenges in tourist destination branding in Serbia: The case of Prolom Banja, *Ekonomika preduzeća*, 68(5-6), 442-456. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2006442P>
- Perić, G., Jevtović, A., & Gašić, M. (2020). Potencijali razvoja kulturnog turizma na prostoru Topličkog okruga. U B. Sančanin, & B. Ratković-Njegovan. (ur.), *Zbornik radova Naučno-stručne konferencije. Uticaj digitalnih i tradicionalnih medija na promociju i razvoj održive baštine*. Sremski Krlovci. (str. 75-91). Centar za kulturu, edukaciju i medije Akadamac.
- Senić, R., & Senić, V. (2016). *Marketing menadžment u turizmu*. Univerzitet u Kragujevcu – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
- Stanković, Lj., Đukić, S., & Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga, *Ekonomске teme*, 50(4), 599-614
- Stefanović, V. (2010). *Turistički menadžment*. Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet.

- Stefanović, V., Gligorijević, Ž. (2010). *Ekonomika turizma*. Sven.
- Stefanović, V., & Azemović, N. (2012). Marketinške aktivnosti u turističkoj privredi. Geografski fakultet Beograd.
- Stefanović, V., & Milenković, M. (2016), *Psihološke odrednice turističke tražnje*. Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet.
- Vojnović, B., Cvijanović, D., & Stefanović, V. (2012). *Razvojni aspekti turističke delatnosti*. Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.
- Ubavić, P. (2014). Marketing koncept u funkciji unapređenja turističkog poslovanja, *BizInfo (Blace) Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike*, 5(2), 45-55. <https://doi.org/10.5937/Bizinfo1402045U>
- Urban, G. L. (2005). Customer advocacy: a new era in marketing?. *Journal of public policy & marketing*, 24(1), 155-159. <https://doi.org/10.1509%2Fjppm.24.1.155.63887>
- Webster Jr, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35-43.
- Workman Jr, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41. <https://doi.org/10.1177%2F002224299806200302>
- Zlatanov (Oklobdžija), S., Gašić, M. (2019). Social media marketing of NTO as the generator of tourism development. In D. Cvijanović, A. J. Vasile, N. Dimitrov, A. Lemmetyinen, P. Ružić, C. Andreaski, D. Gnjatović, T. Stanišić, A. Mićović, & M. Leković (Eds.) *Thematic Proceedings II 4<sup>th</sup> International Scientific Conference Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia – Tourism as a Generator of Employment*. (pp. 518-535). University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja.

Rad je primljen: 10.12.2020; Prihvaćen: 24.12.2020.

Received: 10 December, 2020; Accepted: 24 December, 2020