



**UNIVERZITET U NIŠU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ANA LJ. KRSTIĆ**

**INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U  
SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA**

**- Doktorska disertacija -**

**Niš, 2016. godina**



**UNIVERSITY OF NIŠ**  
**FACULTY OF ECONOMICS**

**ANA LJ. KRSTIĆ**

**INTEGRATING PUBLIC RELATIONS INTO  
THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS**

**- Doctoral Dissertation -**

**Niš, 2016**

## Podaci o doktorskoj disertaciji

Mentor: Prof. dr Ljiljana Stanković, redovni profesor, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

Naslov: INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA

Rezime: Odnosi s javnošću mogu se posmatrati kao upravljačka funkcija, čiji je zadatak uspostavljanje i negovanje odnosa uzajamnog razumevanja i dobre volje između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh, ali i kao jedan od najznačajnijih instrumenata marketinških komunikacija. Budući da odnosi s javnošću potencijalno mogu imati veliku moć i uticaj na formiranje stavova javnog mnjenja, na kreiranje imidža i reputacije organizacija, kao i na uspostavljanje i održavanje kvalitetnih i dugoročnih odnosa sa raznim poslovnim i tržišnim strukturama, za potrebe doktorske disertacije sprovedeno je istraživanje na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, kako bi se utvrdio stepen razvoja i vidovi primene odnosa s javnošću u okviru sveukupnih promotivnih aktivnosti ovih institucija.

Osnovni ciljevi rada odnose se na: celovito teorijsko razmatranje instrumenata marketinške komunikacije; teorijsko razmatranje odnosa s javnošću kao upravljačke funkcije, a potom i utvrđivanje mesta, uloge i značaja odnosa s javnošću u sistemu marketing komuniciranja; razmatranje primene najvažnijih oblasti odnosa s javnošću, kao i značaja i uloge odnosa s javnošću kao instrumenta marketing komuniciranja, u visokoškolskim ustanovama u Srbiji.

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva rada, formulisane su hipoteze. U cilju provere postavljenih hipoteza, korišćena je domaća i strana literatura, izvori sa Interneta, kao i rezultati dobijeni primarnim i sekundarnim empirijskim istraživanjima. Za potrebe primarnog istraživanja napravljen je strukturirani upitnik. Elementarna obrada statističkih podataka dobijenih primarnim istraživanjem, sprovedena je izračunavanjem frekvencija, procenata i kumulativnih procenata za sve zavisne varijable.

Rad je strukturiran u tri dela: prvi deo nosi naziv „Razvoj marketinških komunikacija“; drugi deo pod nazivom „Mesto i uloga odnosa s javnošću u sistemu marketing komuniciranja“ bavi se najznačajnijim karakteristikama i oblastima odnosa s javnošću, a potom i o međusobnim relacijama marketinga i odnosa s javnošću. Treći deo rada nosi naziv „Empirijska istraživanja“. Najpre je dat prikaz stanja struke odnosa s javnošću u Srbiji, na osnovu istraživanja koja je sproveo *Društvo Srbije za odnose s javnošću* (DSOJ) 2008. i 2012. godine, a potom su prikazani rezultati istraživanja koje je u martu 2015. godine sprovedeno na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, za potrebe ove disertacije. U završnom delu rada proverene su postavljene hipoteze i data je konačna ocena dobijenih rezultata.

Naučna  
oblast:  
Naučna  
disciplina:

Poslovno upravljanje

Marketing

Glavne reči:

Marketinške komunikacije, Odnosi s javnošću, Publicitet, Oglašavanje, Sponzorstvo, Unapređenje prodaje, Lična prodaja, Direktni marketing, Internet komunikacija, Društvene mreže, Visokoškolske ustanove u Srbiji

UDK:

658.8:659(043.3)

CERIF  
klasifikacija:

S 191 Marketing

Tip licence  
Kreativne  
zajednice:

**CC BY-NC-ND**

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor: Ljiljana Stanković, PhD, Full Professor, University of Niš, Faculty of Economics

Title: INTEGRATING PUBLIC RELATIONS INTO THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS

Public relations can be seen as a management function, whose task is to establish and foster relationships of mutual understanding and goodwill between the organization and various groups of publics who can impact on its success or failure, but also as one of the most important marketing communications tools. Since public relations could potentially have great power and influence on the formation of public opinion, on the creation of the image and reputation of the organization, as well as on the establishment and maintenance of high quality and long-term relationships with various business and market structures, for the needs of the doctoral dissertation a research was carried out in the higher education institutions in Serbia, in order to determine the degree of development and forms of application of public relations in the context of the overall promotional activities of these institutions.

The main objectives of this paper are related to: a comprehensive theoretical consideration of marketing communications tools; a theoretical consideration of public relations as a management function, and then determining the place, role and importance of public relations in the marketing communications system; a review of the application of the most important areas of public relations, as well as the importance and role of the public relations as the marketing communications instrument in the higher education institutions in Serbia.

Based on the defined objectives and goals, hypotheses were formulated. In order to test the hypotheses, the domestic and foreign literature and Internet sources were used, as well as the results obtained through primary and secondary empirical research. For the

purposes of primary research, the structured questionnaire was designed. Elemental analysis of statistical data obtained through primary research, was conducted by calculating frequencies, percentages and cumulative percentages for all dependent variables.

The paper is structured in three parts: the first part is entitled "Marketing Communications Development"; the second part, titled "Place and Role of Public Relations in the Marketing Communications System", deals with the most important characteristics and areas of public relations, and then on the mutual relations between marketing and public relations. The third part is called "Empirical Research". First, the position of the public relations profession in Serbia is presented, based on the researches conducted by the Serbian Association of Public Relations (DSOJ) in 2008 and 2012; afterwards, the results of the research conducted in March 2015 in the higher education institutions in Serbia for the purposes of this dissertation are presented. In the final part of the dissertation the hypotheses were tested and the final assessment of the results obtained are presented.

Scientific  
Field:  
Scientific  
Discipline:

Business Management

Marketing

Key Words:

Marketing Communications, Public Relations, Publicity, Advertising, Sponsorship, Sales Promotion, Personal Selling, Direct Marketing, Internet Communication, Social Networks, Higher Education Institutions in Serbia

UDC:

658.8:659(043.3)

CERIF  
Classification:

S 191 Market Study

Creative  
Commons  
License Type:

**CC BY-NC-ND**

**IZJAVA MENTORA O SAGLASNOSTI ZA PREDAJU  
URAĐENE DOKTORSKE DISERTACIJE**

Ovim izjavljujem da sam saglasna da kandidat ANA KRSTIĆ može da preda Referatu za poslediplomsko obrazovanje Fakulteta urađenu doktorsku disertaciju pod nazivom INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA, radi organizacije njene ocene i odbrane.

Niš, 20. 4. 2016. godine

---

(Potpis mentora)

**THE STATEMENT OF THE MENTOR'S CONSENT FOR THE SUBMISSION OF  
THE COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate ANA KRSTIĆ, can submit the completed doctoral dissertation entitled INTEGRATING PUBLIC RELATIONS INTO THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS, to the officer for doctoral studies at the Faculty, for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 20<sup>th</sup> April 2016

---

(Mentor's signature)



# SADRŽAJ

SPISAK SLIKA

SPISAK TABELA

<b>UVOD</b>	1
<b>I DEO - RAZVOJ MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA</b>	
<b>1. POJAM I OSNOVNI ELEMENTI KOMUNIKACIJE</b>	8
<b>2. MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE</b>	12
2.1. Definisanje i razvoj marketinških komunikacija	12
2.2. Komunikacija „od usta do usta“	18
2.3. Oblici marketing komuniciranja	20
2.3.1. Oblici masovnog komuniciranja	20
2.3.1.1. Oglašavanje	20
2.3.1.2. Unapređenje prodaje	33
2.3.1.3. Sponzorstvo	41
2.3.2. Oblici direktnog komuniciranja	46
2.3.2.1. Lična prodaja	46
2.3.2.2. Direktni marketing	53
2.3.3. Internet komunikacija	61
2.3.3.1. Primena društvenih mreža u savremenom poslovanju	65
<b>3. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA (IMK)</b>	75
3.1. Definicije integrisanih marketinških komunikacija	75
3.2. Ključne karakteristike integrisane marketinške komunikacije	77
3.3. Elementi stvaranja sinergije	79
3.4. Faktori koji utiču na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije	79
3.5. Ograničenja u primeni integrisane marketinške komunikacije	80
<b>II DEO - MESTO I ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEMU MARKETING KOMUNICIRANJA</b>	
<b>1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU</b>	84
1.1. Definicije odnosa s javnošću	84

1.2.	Odnosi s javnošću kao proces	87
1.3.	Opseg i komponente odnosa s javnošću	88
2.	OBLASTI ODNOSA S JAVNOŠĆU	93
2.1.	Odnosi s medijima	93
2.1.1.	Uloga i značaj uspostavljanja dobrih odnosa s medijima	93
2.1.2.	Strategije odnosa s medijima	95
2.1.3.	Infrastruktura i instrumenti za realizaciju odnosa s medijima	98
2.1.4.	Etička pitanja u odnosima s medijima	100
2.2.	Odnosi s javnošću u kriznim situacijama	102
2.2.1.	Definicije i karakteristike kriznih situacija	102
2.2.2.	Vrste kriznih situacija	103
2.2.3.	Upravljanje aktivnostima odnosa s javnošću u kriznim situacijama	104
2.2.4.	Strategije i taktike za prevazilaženje kriznih situacija	105
2.2.5.	Značaj uspostavljanja dobrih odnosa s medijima u uslovima krize	108
2.3.	Interni odnosi s javnošću	111
2.3.1.	Karakteristike internih odnosa s javnošću	111
2.3.2.	Vizija, misija, ciljevi i zadaci internih odnosa s javnošću	113
2.3.3.	Korporativna kultura	115
2.3.4.	Interna komunikacija u organizaciji	117
2.3.5.	Oblici formalne i neformalne komunikacije unutar organizacije	118
2.4.	Korporativni imidž, reputacija i identitet. Korporativna društvena odgovornost	
2.4.1.	Korporativni imidž, reputacija i identitet	120
2.4.2.	Korporativna društvena odgovornost	126
2.5.	Međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću	129
2.5.1.	Korporativni i marketinški odnosi s javnošću	130
2.5.2.	Publicitet	135
3.	STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	139
3.1.	Strategijska analiza – osnova za formulisanje strategije odnosa s javnošću	141
3.1.1.	Strategijska analiza internog okruženja	144
3.1.2.	Strategijska analiza eksternog okruženja	144
3.2.	Izbor strategije odnosa sa javnošću	146
3.2.1.	Definisanje ciljnih javnosti	148

3.2.2.	Izbor strategije odnosa sa određenim segmentima ciljne javnosti	150
3.3.	Kreiranje programa za realizaciju strategije odnosa s javnošću	151
3.3.1.	Plan realizacije odnosa s javnošću	151
3.3.2.	Utvrđivanje potrebnih sredstava – budžeta za sprovođenje programa	153
3.3.3.	Implementacija programa odnosa s javnošću	154
3.4.	Vrednovanje strategija odnosa s javnošću	156
3.4.1.	Nivoi evaluacije programa	157
3.4.2.	Kriterijumi i metode evaluacije komunikacionih efekata	157
3.4.3.	Primena rezultata evaluacije i podešavanje programa	162
4.	ETIKA I PROFESIONALIZAM U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	163
4.1.	Definicije etike	164
4.2.	Etičke teorije	165
4.2.1.	Kognitivizam i nekognitivizam	165
4.2.2.	Kognitivističke teorije	166
4.3.	Dužnosti stručnjaka za odnose s javnošću	171
4.3.1.	Dužnost prema sebi	171
4.3.2.	Dužnost prema klijentu ili organizaciji	172
4.3.3.	Dužnost prema profesiji	172
4.3.4.	Dužnost prema društvu	175
4.4.	Etički problemi u odnosima s javnošću	176
4.4.1.	Kompetentnost	176
4.4.2.	Konflikti interesa	177
4.4.3.	Odnosi s medijima	178
4.5.	Modeli etičkog odlučivanja	178
4.5.1.	Parsonsov model	178
4.5.2.	Model Keneta Blančarda i Normana Vinsenta Pila	179
4.5.3.	Pravila etičkog ponašanja prema Lazniaku i Marfiju	180
4.5.4.	Model Ralfa Potera	180
4.5.5.	Simsov model	181
4.6.	Profesionalizam i profesionalno obrazovanje	182

### **III DEO - EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA**

UVOD	189
------	-----

1. STANJE STRUKE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SRBIJI PREMA ISTRAŽIVANJIMA DRUŠTVA SRBIJE ZA ODNOS S JAVNOŠĆU (DSOJ) SPROVEDENIM 2008. I 2012. GODINE	189
1.1. Istraživanje DSOJ iz 2008. godine	189
1.2. Istraživanje DSOJ iz 2012. Godine	190
1.3. Uporedni prikaz istraživanja	191
2. RAZVOJ ODNOSA S JAVNOŠĆU U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA U SRBIJI - OPIS ISTRAŽIVANJA	197
2.1. Predmet istraživanja	197
2.2. Ciljevi istraživanja	197
2.3. Osnovne hipoteze	198
2.4. Varijable	198
2.5. Postupak i dinamika istraživanja	199
2.5.1. Uzorak ispitanika	199
2.5.2. Metode i tehnike korišćene u istraživanju	202
2.5.3. Način i dinamika ispitivanja	202
2.5.4. Obrada podataka	202
2.6. Rezultati sa diskusijom	203
2.6.1. Potreba za razvijanjem odnosa s javnošću u Srbiji	203
2.6.2. Stavovi ispitanika o uticaju odnosa s javnošću na konkurentsku prednost organizacija	209
2.6.3. Stavovi ispitanika o uticaju odnosa s javnošću na performanse Organizacija	212
2.6.4. Organizovanje funkcije odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama u Srbiji	217
2.6.5. Učestalost korišćenja instrumenata marketinških komunikacija u visokoškolskim ustanovama u Srbiji	221
2.6.6. Korišćenje usluga agencija za odnose s javnošću	230
2.6.7. Obrazovanje osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave odnosima s javnošću	233
2.6.8. Sprovođenje društveno odgovornih aktivnosti na visokoškolskim ustanovama u Srbiji	244
2.6.9. Strategijsko planiranje odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama u Srbiji	246

2.6.10. Stavovi rukovodilaca visokoškolskih ustanova prema sprovođenju aktivnosti odnosa s javnošću	254
2.7. Ograničenja istraživanja	270
2.8. Implikacije za dalja istraživanja	270
<b>ZAKLJUČAK</b>	272
<b>LITERATURA</b>	
PRILOG 1 – Kodeks profesionalne etike Društva Srbije za odnose s javnošću	
PRILOG 2 - Upitnik	
BIOGRAFIJA AUTORA	

## **SPISAK SLIKA:**

### **I DEO**

- Slika 1.1. *Model komunikacije*
- Slika 1.2. *Interakcija promocije i marketinške komunikacije*
- Slika 1.3. *Udeo medija u oglašavanju na globalnom nivou prema podacima iz 2005. i 2013. godine*
- Slika 1.4. *Procena ulaganja u pojedinačne medije za 2014. godinu (izraženo u milionima EUR)*
- Slika 1.5. *Globalni rast ulaganja u oglašavanje prema vrsti medija (izraženo u milionima USD)*
- Slika 1.6. *Unapređenje prodaje usmereno ka potrošačima i ka poslovnim kupcima*
- Slika 1.7. *Austrijski padobranac Feliks Baumgarnter izvodi svoj skok iz stratosfere, pod sponzorstvom kompanije Red Bull*
- Slika 1.8. *Faze lične prodaje*
- Slika 1.9. *Primena društvenih mreža u savremenom poslovanju*
- Slika 1.10. *Najpopularnije vrste sadržaja na Facebook-u*
- Slika 1.11. *Udarno vreme za postavljanje objava na Facebook-u*

### **II DEO**

- Slika 2.1. *Odnosi s javnošću kao ciklični proces*
- Slika 2.2. *Ciljevi internih odnosa s javnošću*
- Slika 2.3. *Miks korporativnog imidža*
- Slika 2.4. *Elementi korporativnog identiteta*
- Slika 2.5. *Miks korporativnog identiteta*
- Slika 2.6. *Piramida društvene odgovornosti organizacije*
- Slika 2.7. *Međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću*
- Slika 2.8. *Teme koje mogu da budu interesantne za medije*
- Slika 2.9. *Četvorostepeni proces delovanja odnosa s javnošću*
- Slika 2.10. *Proces upravljanja marketingom*
- Slika 2.11. *Nivoi evaluacije programa odnosa s javnošću*
- Slika 2.12. *Trougao etički ispravnog odlučivanja prema principima deontologije*
- Slika 2.13. *Dužnosti stručnjaka za odnose s javnošću*
- Slika 2.14. *Poterova kutija*
- Slika 2.15. *Obrazovni točak Međunarodnog udruženja za odnose s javnošću IPRA*

### III DEO

- Slika 3.1. *Shvatanje značaja OSJ u Srbiji kod ispitanika koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji nemaju*
- Slika 3.2. *Razlike u sagledavanju OSJ kao izvora konkurentske prednosti organizacije kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Slika 3.3. *Skala „Uticaj OSJ na poslovne performanse organizacije“ – razlike kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\*\* $p < 0.01$ )*
- Slika 3.4. *Razlike u stepenu korišćenja usluga agencija za OSJ u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Slika 3.5. *Razlike na skali „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Slika 3.6. *Razlike u skali „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ )*
- Slika 3.7. *Razlike u prepoznavanju značaja i potencijala OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\* $p < 0.05$ )*
- Slika 3.8. *Razlike u sagledavanju stepena korišćenja instrumenata OSJ u promociji organizacija kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

## **SPISAK TABELA:**

### **I DEO**

- Tabela 1.1. *Instrumenti marketinške komunikacije i njihove najznačajnije karakteristike*
- Tabela 1.2. *Vrste i karakteristike medija*
- Tabela 1.3. *Poređenje lične prodaje i oglašavanja / unapređenja prodaje*
- Tabela 1.4. *Ključne razlike između tradicionalne lične prodaje i prodaje usmerene na izgradnju odnosa sa kupcima*
- Tabela 1.5. *Razlike između direktnog marketinga i tradicionalnih komunikacijskih instrumenata*

### **III DEO**

- Tabela 3.1. *Neki od najvećih problema sa kojima su se ispitanici u PR struci suočavali*
- Tabela 3.2. *Procena ispitanika u vezi sa razvojem struke u Srbiji (prema stepenu značajnosti)*
- Tabela 3.3. *Najbitnija znanja i veštine za uspešno bavljenje OSJ (prema stepenu značajnosti)*
- Tabela 3.4. *Organizacija poslova OSJ*
- Tabela 3.5. *Prikaz visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji – ukupan broj, broj pozvanih i broj onih koji su učestvovali u istraživanju*
- Tabela 3.6. *Grupe ispitanika prema vrsti posla koji obavljaju u visokoškolskoj ustanovi (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*
- Tabela 3.7. *Stepen stručne spreme ispitanika (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*
- Tabela 3.8. *Završene postdiplomske studije (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima; procenti se odnose na celokupni uzorak)*
- Tabela 3.9. *Provera mernih skala Krombahovim Alfa koeficijentom*
- Tabela 3.10. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 1*
- Tabela 3.11. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj OSJ u Srbiji“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*
- Tabela 3.12. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 2*
- Tabela 3.13. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „OSJ kao izvor konkurentske prednosti organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*



- Tabela 3.14. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 3*
- Tabela 3.15. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Uticaj OSJ na poslovne performanse organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.16. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, prema tipu vlasništva visokoškolskih ustanova, prikazana kroz Hi-kvadrat test ( $p < 0.05$ )*
- Tabela 3.17. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, u vezi sa pitanjem koliko osoba na visokoškolskoj ustanovi obavlja poslove OSJ i marketinga*
- Tabela 3.18. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, u vezi sa pitanjem da li se osoba / tim bavi samo poslovima OSJ i marketinga*
- Tabela 3.19. *Oglašavanje i OSJ - razlike u stepenu korišćenju pojedinih medija, odnosno instrumenata OSJ, u državnim i privatnim visokoškolskim ustanovama u Srbiji*
- Tabela 3.20. *Odnosi s medijima i publicitet - učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*
- Tabela 3.21. *Razlike između pojedinačnih pitanja vezanih za odnose s medijima i publicitet, kod ispitanika zaposlenih u državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.22. *Unapređenje prodaje - učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*
- Tabela 3.23. *Razlike u sprovođenju unapređenja prodaje na državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\*\* $p < 0.01$ )*
- Tabela 3.24. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 5*
- Tabela 3.25. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Korišćenje usluga agencija za OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.26. *Prikaz broja ispitanika koji su završili studije iz oblasti OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*
- Tabela 3.27. *Prikaz broja ispitanika koji su tokom studija slušali predmet OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*
- Tabela 3.28. *Prikaz broja ispitanika koji su završili / pohađali neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja iz oblasti OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

- Tabela 3.29. *Prikaz zanimanja ispitanika i njihovog obrazovanja iz oblasti OSJ (izraženo u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*
- Tabela 3.30. *Učestalost odgovora u vezi sa dodatnim usavršavanjem iz oblasti OSJ, ispitana kroz varijablu Obrazovanje iz OSJ, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, i prikazana kroz Hi-kvadrat test*
- Tabela 3.31. *Učestalost odgovora u vezi sa time gde se u visokoškolskoj ustanovi obavljaju poslovi OSJ / marketinga, u sprezi sa varijablom Obrazovanje iz oblasti OSJ, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, i prikazana kroz Hi-kvadrat test ( $p < 0.05$ )*
- Tabela 3.32. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa poželjnim kvalifikacijama za obavljanje poslova OSJ u visokoškolskim ustanovama i stavom rukovodstva u vezi sa usavršavanjem i daljim obrazovanjem zaposlenih u oblasti OSJ*
- Tabela 3.33. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*
- Tabela 3.34. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.35. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 7*
- Tabela 3.36. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru hipoteze 7 kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.37. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 8a*
- Tabela 3.38. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru hipoteze 8a kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.39. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 8b*
- Tabela 3.40. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*
- Tabela 3.41. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.42. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 9*

- Tabela 3.43. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*
- Tabela 3.44. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.45. *Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 10*
- Tabela 3.46. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Korišćenje instrumenata OSJ u promociji organizacija“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*
- Tabela 3.47. *Učestalost odgovora na dodatno pitanje u okviru hipoteze 10, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*
- Tabela 3.48. *Stav ispitanika u vezi sa dodatnim pitanjem, a u odnosu na varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove*
- Tabela 3.49. *Razlike u stepenu korišćenja pojedinih aktivnosti OSJ u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

## UVOD

Odnosi s javnošću predstavljaju novu, atraktivnu i jednu od najprosperitetnijih oblasti profesionalnog delovanja na globalnom nivou, sa izvanrednim mogućnostima za razvoj. Broj onih koji se ovom delatnošću bave ili je izučavaju, kao i broj profesionalnih udruženja koja okupljaju stručnjake iz ove oblasti, raste iz dana u dan. Zbog toga oni danas postaju važna oblast akademskog izučavanja.

**Predmet rada** - Odnosi s javnošću se mogu posmatrati kao samostalna organizaciono-menadžerska funkcija čiji je zadatak uspostavljanje i negovanje odnosa uzajamnog razumevanja i dobre volje između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh, ali i kao jedna od najznačajnijih funkcija marketinga. Kada se odnosi s javnošću koriste za direktnu podršku ciljevima marketinga i aktivnostima organizacije u promociji proizvoda i usluga, a kroz upravljanje komunikacijom sa potrošačima, često se u literaturi nazivaju *marketinškim (tržišnim) odnosima s javnošću*. Oni se uklapaju u marketing koncepciju, jer se fokusiraju na izgranju odnosa sa potrošačima, sa namerom da se oni ubede da kupe određeni proizvod.

Budući da odnosi s javnošću potencijalno mogu imati veliku moć i uticaj na formiranje stavova javnog mnjenja, na kreiranje imidža i reputacije organizacija, kao i da su veoma značajni za uspostavljanje i održavanje kvalitetnih i dugoročnih odnosa sa raznim poslovnim i tržišnim strukturama, za potrebe doktorske disertacije (a zbog profesionalne orijentacije autora) sprovedeno je istraživanje u visokoškolskim ustanovama u Srbiji, kako bi se utvrdilo prisustvo, stepen razvoja i razni vidovi primene odnosa s javnošću u okviru sveukupnih promotivnih aktivnosti visokoškolskih ustanova u Srbiji.

U **ciljeve rada** spadaju:

1. Celovito teorijsko razmatranje instrumenata marketinške komunikacije.
2. Teorijsko razmatranje odnosa s javnošću, najpre kao organizaciono-menadžerske funkcije, a potom i utvrđivanje mesta, uloge i značaja odnosa s javnošću u sistemu marketing komuniciranja.
3. Razmatranje primene najvažnijih oblasti odnosa s javnošću, kao i značaja i uloge odnosa s javnošću kao instrumenta marketing komuniciranja, u visokoškolskim ustanovama u Srbiji.

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva rada, postavljene su sledeće **hipoteze**:

1. Potreba za razvijanjem odnosa s javnošću raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija.
2. Odnosi s javnošću su značajan izvor konkurentske prednosti organizacija.
3. Odnosi s javnošću utiču na performanse organizacija.
4. a) U visokoškolskim ustanovama u Srbiji ne postoji posebno organizovana funkcija odnosa s javnošću, već je ona sastavni deo marketing funkcije.  
b) Od instrumenata marketinških komunikacija (MK), u visokoškolskim ustanovama u Srbiji najčešće se koristi oglašavanje.
5. Visokoškolske ustanove ne koriste usluge agencija za odnose s javnošću.
6. Većina osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave odnosima s javnošću nemaju adekvatno obrazovanje za tu vrstu posla.
7. Visokoškolske ustanove ne primenjuju aktivnosti koje bi se mogle opisati kao društveno odgovorno ponašanje.
8. a) Visokoškolske ustanove nemaju precizan strateški plan odnosa s javnošću, niti utvrđen budžet za promotivne aktivnosti.  
b) Program odnosa s javnošću, ukoliko postoji, sprovodi se bez prethodne analize tržišta.
9. Rukovodioci obrazovnih institucija ne shvataju značaj niti potencijal odnosa s javnošću u kreiranju korporativnog imidža i reputacije.
10. Privatne visokoškolske ustanove u Srbiji koriste instrumente odnosa s javnošću za svoju promociju u većoj meri od državnih institucija istog ranga.

**Metodologija** - Za izučavanje teme i ostvarivanje ciljeva rada, korišćen je metodološki pristup analize postojećih teorijskih odrednica. Korišćena je referentna literatura u cilju sprovođenja analize dostignutog nivoa razvoja i značaja odnosa sa javnošću i marketinških komunikacija.

Izvršena je analiza podataka koji su dobijeni primarnim i sekundarnim istraživanjem.

U cilju testiranja postavljenih hipoteza, uz korišćenje strane i domaće literature i izvora sa Interneta, kao i rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem, primenjen je istorijski metod, induktivni i deduktivni metod, metod analize i sinteze, komparativni metod, metod klasifikacije i metod deskripcije.

Elementarna obrada statističkih podataka sprovedena je izračunavanjem frekvencija, procenata i kumulativnih procenata za sve zavisne varijable.

Rad je strukturiran u tri dela.

**PRVI DEO** nosi naziv „**Razvoj marketinških komunikacija**“.

U **prvom poglavlju** govori se o pojmu, razvoju, osnovnim elementima, procesu i vrstama komunikacije. Istaknut je značaj *povratne sprege* kao ključnog elementa savremenih modela komunikacije.

U **drugom poglavlju** izložene su definicije, razvoj i značaj koncepta marketinških komunikacija, kao i njihovo mesto u sistemu marketing miksa.

Potom je izvršena klasifikacija instrumenata marketing komuniciranja. U oblike masovnog (indirektnog, depersonalizovanog) komuniciranja, svrstavaju se: *oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i publicitet i sponzorstvo*, dok se u oblike direktnog (ličnog, interpersonalnog) komuniciranja ubrajaju: *lična prodaja i direktni marketing*. Marketinška komunikacija putem *Interneta* razmatrana je i obrađena zasebno, s obzirom na to da može sadržati elemente masovnog, ali i direktnog komuniciranja.

Pre nego što se pristupilo detaljnijem razmatranju različitih oblika marketing komuniciranja, napravljen je osvrt na tzv. *komunikaciju „od usta do usta“*, koja predstavlja jedan od najdelotvornijih načina privlačenja novih potrošača.

U okviru poglavlja posvećenog *oglašavanju*, bilo je dosta reči o vrstama, karakteristikama i izboru medija, pri čemu je naročita pažnja posvećena novim medijima, udelu medija u oglašavanju i, u tom smislu, predviđanjima za naredni period.

Nakon oglašavanja, govori se o *unapređenju prodaje* kao značajnom instrumentu mnogih marketinških kampanja.

*Odnosi s javnošću i publicitet* nisu razmatrani u ovom poglavlju, već u drugom delu rada, što je uslovljeno temom disertacije, koja nalaže da se odnosima s javnošću i njihovom mestu u sistemu marketing komuniciranja posveti naročita pažnja.

Neki autori *sponzorstvo* smatraju posebnim instrumentom marketinških komunikacija, a neki veoma značajnom aktivnošću odnosa s javnošću. Bez obzira na pristup, značaj sponzorstva raste, pa mu je u ovom radu posvećena dužna pažnja.

Nakon toga, detaljno se govori o oblicima direktnog (ličnog, interpersonalnog) komuniciranja, gde se ubrajaju: *lična prodaja i direktni marketing*.

*Internet* spada u grupu novih, digitalnih (interaktivnih) medija. Budući da može sadržati elemente masovnog, ali i direktnog komuniciranja, marketinška komunikacija putem Interneta razmatrana je i obrađena zasebno. Zbog sve većeg značaja, posebna pažnja posvećena je primeni *društvenih mreža* u savremenom poslovanju.

U **trećem poglavlju** govori se o nastanku i razvoju koncepta *integrisanih marketinških komunikacija* (IMK). Navedene su definicije ovog pojma, njegove ključne karakteristike, elementi stvaranja sinergije, faktori koji utiču na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata IMK, kao i ograničenja u primeni.

**DRUGI DEO** pod nazivom „**Mesto i uloga odnosa s javnošću u sistemu marketing komuniciranja**“ bavi se najznačajnijim karakteristikama i oblastima odnosa s javnošću, a potom i o međusobnim relacijama marketinga i odnosa s javnošću. Zatim slede poglavlja o strategijskom upravljanju odnosima s javnošću, kao i o etici i profesionalizmu u odnosima s javnošću.

U **prvom poglavlju** date su brojne i raznovrsne definicije odnosa s javnošću, počev od najstarijih, pa do onih koje predstavljaju sasvim nov pristup u izučavanju ove oblasti. Potom je opisan proces odnosa s javnošću. Nakon toga, pobrojane su i ukratko prikazane tipične aktivnosti odnosa s javnošću.

**Drugo poglavlje** opsežno obrađuje neke od najznačajnijih oblasti odnosa s javnošću, kao što su: *odnosi s medijima, odnosi s javnošću u kriznim situacijama, interni odnosi s javnošću, kreiranje korporativnog imidža, reputacije i identiteta, korporativna društvena odgovornost, kao i međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću, odnosa s javnošću i publiciteta.*

Najpre se govori o *odnosima s medijima*, koji predstavljaju jedan od najznačajnijih segmenata odnosa s javnošću. Mediji uvek moraju biti obuhvaćeni programom odnosa s javnošću, zbog uloge koju imaju u kreiranju stavova javnog mnjenja i medijskom pokrivanju koje dopire do mnogo drugih ciljnih javnosti.

Potom su obrađeni *odnosi s javnošću u kriznim situacijama*. Tokom kriznih situacija, reputacija organizacije, proizvoda, ili predstavnika organizacije, u znatnoj meri je ugrožena. Veoma često se dovodi u pitanje i sam opstanak organizacije. Adekvatan proces komunikacije u kriznim situacijama, karakteriše se mnogobrojnim specifičnostima i primenjuje se u uslovima visokog stepena neizvesnosti.

Razvijanje kvalitetnih odnosa sa zaposlenima, odnosno *internih odnosa s javnošću*, predstavlja osnovu za dobru i uspešnu komunikaciju sa eksternim javnostima. Bez uspešne

interne komunikacije nema ni uspešnog poslovanja. Jedan od osnovnih ciljeva i zadataka internih odnosa s javnošću, jeste stvaranje *korporativne kulture*.

Potom će biti reči o *korporativnom imidžu, reputaciji, identitetu*, kao i o *korporativnoj društvenoj odgovornosti*. Ovi termini su detaljno analizirani. Prikazan je i njihov međusobni odnos. Korporativni imidž je slika koju o organizaciji imaju kupci, dobavljači, poslovni partneri, zaposleni. Imidž organizacije direktno se odražava na njen tržišni položaj, konkurentnost proizvoda i pozicioniranost u finansijskoj javnosti. Korporativni identitet predstavlja jedinstvenost i personalnost organizacije. Idealno je kada je imidž jednak identitetu. Uloga korporativnog identiteta je da pozitivno utiče na reputaciju i imidž organizacije, koji takođe zavisi od programa društvene odgovornosti koji organizacija sprovodi. Percepcija organizacije kao društveno odgovornog subjekta, može snažno da utiče na odluku klijenata da sa njome sarađuju.

Potom se govori o *međusobnim relacijama marketinga i odnosa s javnošću*, o njihovim tačkama preklapanja i razdvajanja. U ovom odeljku, odnosi s javnošću se najpre razmatraju kao samostalna upravljačka funkcija čiji je zadatak stvaranje i očuvanje reputacije organizacije, stvaranje i jačanje poverenja, razumevanja i dobre volje između organizacije i njenih grupa javnosti, kada se odnosi s javnošću izdvajaju se iz domena marketing komuniciranja, jer njihov neposredni cilj nije prodaja, već stvaranje povoljnog ambijenta za celokupno poslovanje organizacije.

Međutim, odnosi s javnošću takođe mogu da budu usmereni ka pružanju podrške marketinškim aktivnostima organizacije u promociji proizvoda i usluga, a kroz upravljanje komunikacijama s potrošačima. Oni se tada uklapaju u koncepciju marketinga, jer se fokusiraju na izgranju odnosa s potrošačima.

*Publicitet*, nekada smatran četvrtim elementom tradicionalno postavljenog promotivnog miksa, u literaturi sve češće ustupa mesto odnosima s javnošću. Publicitet je zapravo rezultat sprovođenja različitih poslovnih i marketinških aktivnosti organizacije. Prožimanje i međuzavisnost odnosa s javnošću i publiciteta, detaljnije su prikazani u radu.

U **trećem poglavlju** razmatra se *strategijsko upravljanje odnosima s javnošću*, kao proces koji obuhvata fazu *analize internog i eksternog okruženja*, čiji je osnovni zadatak identifikovanje izazova u okruženju koje organizacija može da pretvori u svoje tržišne šanse; fazu *planiranja*, u kojoj se formulišu ciljevi, strategije, programi i planovi; ključnu fazu *implementacije* koja podrazumeva sprovođenje strategija i programa usvojenih u fazi



planiranja i *kontrolu* koja podrazumeva vrednovanje donetih planskih odluka, preispitivanje racionalnosti preduzetih aktivnosti i preduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija.

U **četvrtom poglavlju** reč je o *etici* i *profesionalizmu* u odnosima s javnošću. Etičko i profesionalno ponašanje su preduslov za sticanje dobre reputacije. Pitanje poslovne etike je najvažnije pitanje u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. Stoga profesionalna udruženja propisuju etičke kodekse profesionalnog ponašanja, a sve više se insistira na programima stalnog usavršavanja stručnjaka u oblasti odnosa s javnošću.

**TREĆI DEO** rada nosi naziv „**Empirijska istraživanja**“.

U **prvom poglavlju** dat je prikaz stanja struke odnosa s javnošću u Srbiji, na osnovu istraživanja koje je za potrebe *Društva Srbije za odnose s javnošću* (DSOJ) sprovela agencija *GfK* iz Beograda, 2008. godine, kao i istraživanja DSOJ iz 2012. godine.

U **drugom poglavlju** prikazani su rezultati istraživanja koje je u martu 2015. godine sprovedeno na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, za potrebe ove disertacije. Cilj istraživanja bio je utvrđivanje stepena primene aktivnosti odnosa s javnošću kao samostalne upravljačke funkcije, ali i kao instrumenta marketing komuniciranja u institucijama visokog obrazovanja na teritoriji Republike Srbije. Kao istraživačka metoda korišćena je *metoda ispitivanja*, a kao tehnika prikupljanja podataka *anketa*, preko svog instrumenta – *upitnika*.

U završnom delu rada urađena je provera postavljenih hipoteza i data je konačna ocena dobijenih rezultata. Na kraju rada prezentovani su zaključci i preporuke za dalja istraživanja.

**I DEO**

**RAZVOJ MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA**

## 1. POJAM I OSNOVNI ELEMENTI KOMUNIKACIJE

Reč **komunikacija** potiče od latinskog glagola **communicare** (*saopštiti; razmenjivati obavještenja; biti povezan, imati vezu sa nekim; održavati saobraćaj, saobraćati*), od kojeg je nastala i imenica **communicatio** (*sporazumevanje, opštenje, saopštavanje; veza, spona, dodir, kontakt; saobraćajna veza, linija, sredstvo; saobraćaj*) (Klajn, Šipka, 2006, p. 637-8). „U društvenim naukama, pod pojmom *komunikacija* podrazumeva se sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva“ (Tomić, 2003, p. 29).

Komunikacija je stara koliko i ljudski rod. Razvoj ljudskog roda praćen je razvojem komunikacije u tom procesu i sam čovek se razvijao u društveno biće, pa se u tom kontekstu može reći da komunikacija predstavlja „prelaz od individualnog ka kolektivnom“ (Cazneuv, 1974, in Mihailović et al., 2007, p. 1).

Razmena ideja, podataka, informacija, osećanja, predstavlja samu osnovu čovečanstva i njegovo suštinsko obeležje, koje ga, pored rada, odvaja od drugih živih bića. Komunikacija zauzima centralno mesto u ljudskim odnosima. Ona predstavlja proces neprestane razmene ideja i informacija. Iako sva živa bića komuniciraju, ljudska komunikacija je specifična po svom simboličkom karakteru (Tomić, 2004, p. 9-11).

**„Komunikacija je namerna, simbolička aktivnost između dve ili više strana, gde se značenje razmenjuje kroz dogovorenu upotrebu znakova i simbola“** (Engel et al., 1994, in Ramsden, 2001, p. 180): reči, brojeve, slike, muziku, zvukove, gestove, pokrete, dodir i druge opažajne stimulanse, koji se koriste kako bi se iskazale misli. Dakle, komunikacija se odvija na mnogo različitih načina, a ne samo izgovorenim, ili pisanom rečju.

**Znak** je nosilac značenja, sve ono što označava nešto. Značenje se uvek prenosi znakovima, koji se koriste i u procesu kodiranja, i u procesu dekodiranja. Da bi komunikacija bila uspešna i delotvorna, neophodno je da obe strane razumeju sistem znakova koji se koristi. Naučna disciplina koja proučava ulogu znakova u komunikaciji i povezanost znakova sa njihovim značenjima, naziva se *semiotika* (Ramsden, 2001, p. 183).

**Simbol** je znak koji je veštački stvoren da nečemu da značenje (Tabs, 2013, p. 35). Simboli se koriste od najdavnijih vremena, zahvaljujući svojoj sposobnosti da sažimaju i prenose veoma složene ideje i poruke do velikog broja ljudi. Primaoci poruka će često nesvesno primati slike, koje im određeni simboli sugerišu. Važno je napomenuti da osobe koje se u organizaciji bave komunikacijama, moraju da im pristupe sa najvećom pažnjom i da pokažu

veliku prijemčivost za tanana značenja simbola, kako se ne bi izložili riziku da prenesu pogrešnu poruku i na taj način ugroze imidž i poslovanje organizacije.

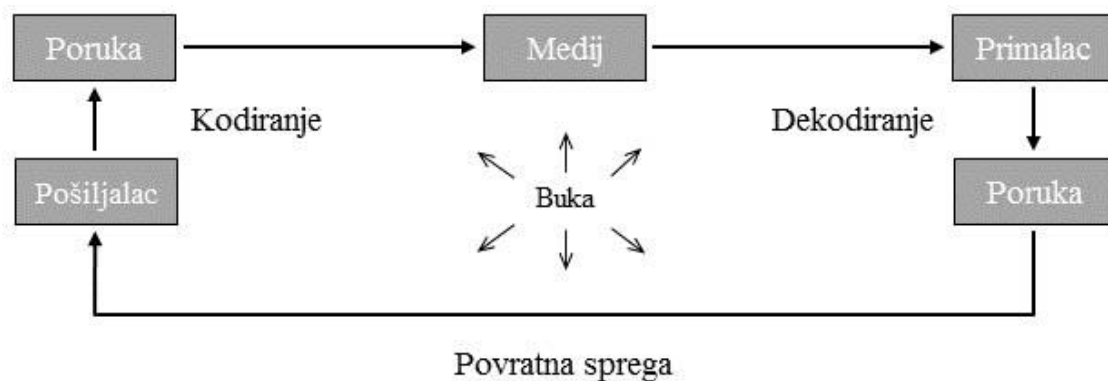
Samo 30% komunikacije je verbalno, odnosno podrazumeva korišćenje reči. Verbalna i vizuelna komunikacija privlači veliki deo svesne pažnje, ali postoje i **neverbalni** i **nesimbolični** načini komuniciranja, kao što su *prostor*, *vreme* i *pokret* (Babin, Harris, 2012, p. 161-163; Smit, 2002, p. 65). Na primer, prostrana kancelarija i luksuzno opremljen poslovni prostor, odaju utisak bogatstva i moći organizacije. U ekonomski razvijenom svetu, odnos prema vremenu doprinosi stvaranju imidža. Tako osoba koja je veoma angažovana, ali dobro organizuje svoje vreme, odaje utisak autoriteta. Agenda ispunjena sastancima, stvara utisak sposobne i aktivne osobe. Neki oglasi promovišu proizvode i usluge isticanjem koliko vremena oni štede korisnicima. Pokretima se, takođe, može komunicirati. Govor tela i izrazi lica predstavljaju moćne prenosiocce poruka (Tabs, 2013, p. 41; Robbins, Coulter, 2005, p. 260). Osmeh je, na primer, veoma efikasno sredstvo komunikacije.

**Osnovne elemente komunikacije** čine (Slika 1.1):

- **pošiljalac / izvor poruke** (enkoder),
- **poruka** (poruke se razlikuju po svom sadržaju, strukturi, obliku),
- **kanal** (medij preko kojeg će poruka biti preneta do primaoca; može se koristiti više različitih kanala),
- **primalac poruke** (dekoder),
- **povratna sprega / povratna informacija / povratna veza** (*feedback* – efekat poruke) – ovaj element predstavlja integralni deo savremenih modela komunikacije; kada jednom stigne, povratna informacija može da podstakne novu ideju kod pošiljaoca, pa tako započinje novi ciklus protoka informacija.

Pojedinac, ili organizacija od kojih komunikacija potiče, najpre bi morali poruku da **kodiraju**, odnosno da ideju svedu na skup znakova ili simbola koji mogu da se prenesu primaocima poruke; primaoci moraju da **dekodiraju** znakove ili simbole, kako bi došli do originalne poruke (Babin, Harris, 2012, p. 137-138). To podrazumeva da učesnici ovog procesa (Tabs, 2013, p. 37-49; Tjurou, 2012, p. 35-39; Robbins, Coulter, 2005, p. 258-259; Flečer, 2003, p. 337-344) moraju imati zajedničku viziju o tome šta predstavljeni znakovi i simboli zaista znače, odnosno strane uključene u ovaj proces moraju deliti zajedničko iskustvo (Ramsden, 2001, p. 182); drugim rečima, korišćene reči i simboli moraju imati isto značenje i za pošiljaoca i za primaoca poruke. Međutim, čak i kada su ovi uslovi ispunjeni,

ista poruka neće imati isto značenje za sve, odnosno pojedinci mogu istu poruku da dožive i shvate na mnogo različitih načina, što može biti uslovljeno i njihovim trenutnim raspoloženjem ili okolnostima, ali i time koliko se plasirane informacije poklapaju sa njihovim individualnim stavovima – što je stepen poklapanja veći, raste i njihova spremnost da određenu poruku prihvate na pravi način. Ljudi su skloni tome da „vrše selektivnu percepciju i interpretaciju sadržaja informacija“ kojima su bili izloženi; oni „na različite načine primaju, doživljavaju i pamte određeni sadržaj“ (Katlip et al., 2006, p. 392).



Slika 1.1. *Model komunikacije*  
(Prilagođeno prema: Robbins, Coulter, 2005, p. 258)

Ljudska sposobnost da pravilno shvati i interpretira dobijenu poruku nije savršena. U bilo kom trenutku procesa komunikacije, može doći do smetnji koje se nazivaju **bukom**, odnosno **šumom** (engl. *noise*). Ove smetnje odvlače pažnju primaoca poruke i mogu dovesti do deformisanja slike koja se stvara tokom procesa kodiranja ili dekodiranja, što vodi pogrešnoj interpretaciji značenja originalne poruke. Buku predstavljaju smetnje koje nisu namerno izazvane, počev od dečje graje tokom ekonomsko-propagandnog bloka, slabog prijema signala na radiju ili televiziji, sirene vatrogasnih kola, telefonskog poziva, do zanimljivih naslova u novinama koji odvlače pažnju primalaca poruka.

Kunczik i Zipfel (2006, p. 20), međutim, naglašavaju da zahvaljujući *redundantnosti*, odnosno izvesnom višku informacija kojim se odlikuje ljudski jezik, neće svaka smetnja omesti dekodiranje; naprotiv, zahvaljujući ovom svojstvu jezika, komunikacija je moguća i u otežanim uslovima.

Namerno izazvane smetnje u procesu komunikacije nazivaju se **interferencija** (engl. *interference*). To je smišljeni pokušaj odvlačenja pažnje (Ramsden, 2001, p. 182). Na primer, vozač može biti ometen u slušanju poruke sa radija tako što će mu drugo vozilo preseći put

(buka), ili tako što će mu pažnju odvući zanimljiv bilbord (interferencija). Ove smetnje uzrokuju deformaciju originalne poruke.

Savršeni uslovi emitovanja i prijema poruke bi postojali, ukoliko ne bi bilo ometanja. Međutim, u stvarnosti, savršeni uslovi ne postoje, jer su ometanja gotovo uvek prisutna. Čak i ako se isključe spoljašnji faktori, moglo bi da se desi da primalac, usled stresa na primer, doživi i protumači poruku na pogrešan način. Tako Smit (2002, p. 64) navodi primer bioskopa, u kojima je pažnja publike skoncentrisana na ono što vidi; međutim, čak i tada neke osobe neće biti „na istoj talasnoj dužini“ sa pošiljaocem poruke (a to je, na primer, neka organizacija koja je platila emitovanje svoje oglasne poruke), usled raznih psiholoških procesa koji mogu da iskrive poruku i da joj daju sasvim drugačije značenje, koje odgovara njihovom načinu razmišljanja.

Komunikacija može da se odvija na više različitih nivoa: između dve ili više osoba, dve ili više grupa, organizacija... do masovnih komunikacija.

Dalje, komunikacija može biti *neposredna* – licem u lice (oblici direktnog komuniciranja), ili *posredna*, putem različitih tehničkih sredstava i medija: Internet, telefon, televizija, radio, pisanim putem (oblici masovnog komuniciranja).

**Jednosmerna komunikacija** podrazumeva samo distribuiranje informacija, bez povratne sprege (npr. oglašavanje). Međutim, odnosi s javnošću se u potpunosti baziraju upravo na suprotnom konceptu – na konceptu **razmene informacija**. Sa stanovišta odnosa s javnošću, komunikacija nikako nije i ne može predstavljati jednosmeran protok informacija. Samo obraćanje nekome ne znači da je uspostavljena uspešna komunikacija. Ona podrazumeva da je primalac zaista primio i razumeo poruku koju je pošiljalac želeo da pošalje. Odbijanje prijema poruke, njeno pogrešno tumačenje ili nerazumevanje, predstavljaju suprotnost efikasnom komuniciranju (Smit, 2002, p. 63). U marketinškim komunikacijama važi pravilo da „što je veći *kredibilitet* odnosno *poverljivost izvora*, veća je verovatnoća prihvatanja poruke“, pri čemu treba imati u vidu da će potrošači više verovati *neutralnim i ličnim izvorima*, nego promociji (Milisavljević et al., 2005, p. 503).

Greške u komunikacijama do kojih može doći u marketingu i odnosima s javnošću mogu ugroziti poslovanje i opstanak organizacije, kao i zaposlene. Nasuprot tome, dobro osmišljen program komuniciranja organizacije sa javnošću, može dovesti do uspešnijeg pozicioniranja organizacije na tržištu, postizanja boljih poslovnih rezultata, kao i do opšteg poboljšanja njenog imidža u javnosti.

**Povratna sprega** (engl. *feedback*) postoji uvek kada je **komunikacija dvosmerna**: komunikacija teče od pošiljaoca do primaoca i nazad. Povratna sprega označava *dijalog, interakciju* između dve strane. Povratna sprega uvek povećava tačnost, preciznost onoga što je izgovoreno, same komunikacije. Upravo stoga što dozvoljava kupcu da postavlja pitanja, *lična prodaja* predstavlja moćan instrument marketinške komunikacije.

Povratna sprega osigurava već pomenutu **redundancu** u komunikaciji, odnosno *ponavljanje osnovne poruke na drugačiji način*, kako bi se obezbedilo pravilno primanje, shvatanje i pamćenje poruke (Ramsden, 2001, p. 182). Ovo ponavljanje je neophodno, s obzirom na to da je utvrđeno da prilikom prolaska kroz komunikacione kanale, kao i prilikom obrade sadržaja poruke, dolazi do **entropije**, odnosno do neprestanog gubitka informacija sadržanih u originalnoj poruci (Vilkoks et al., 2006, p. 181).

*Dvosmerna komunikacija* može biti *asimetrična*: povratna sprega, odnosno odgovor kasni, dakle ne odvija se u formi direktnog dijaloga (npr. poslovna prepiska; oblici masovne komunikacije), što otežava procenu delotvornosti komunikacije; ili *simetrična*, koja podrazumeva uspostavljanje direktnog dijaloga između pošiljaoca i primaoca poruke, što je tipično za oblike direktnog komuniciranja. „**Glavni cilj komunikacije treba da bude razumevanje, a ne ubeđivanje**“ (Grunig, Hunt, 1984, in Ramsden, 2001, p. 182).

## 2. MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

### 2.1. DEFINISANJE I RAZVOJ MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA

*Marketing miks*, pojam koji je u upotrebu uveo Jerome McCarthy (Pickton, Broderick, 2001, p. 6), predstavlja skup marketinških aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje i sprovodi kako bi ciljne grupe pozitivno prihvatile njeno poslovanje. Obično podrazumeva **4P**: *Product* (proizvod), *Price* (cenu), *Place* (mesto, odnosno kanale marketinga (kanale distribucije, kanale prodaje)<sup>1</sup>) i *Promotion* (promociju). Ovi instrumenti mogu da se uklope u jednu celinu na, praktično, neograničeni broj načina. Njihova kombinacija, uključujući i **peto P** (*People* – ljudi: klijenti, konkurenti, zaposleni), koje je naročito značajno za tržište usluga<sup>2</sup>, čini osnovu programa marketinga.

---

<sup>1</sup> Navedeni termini se koriste kao sinonimi. Sa razvojem marketinga i prihvatanjem tržišne orijentacije, sve više se koristi termin *kanali marketinga* (Stanković, Đukić, 2009, p. 431).

<sup>2</sup> Kada se govori o tržištu usluga, postoje i **šesto** i **sedmo P**: *Physical evidence* – fizičko okruženje, odnosno uslužni ambijent i *Process* – uslužni proces (Veljković, 2006, p. 55).

Prema mišljenju velikog broja marketinških stručnjaka, *promotivne aktivnosti* predstavljaju fundamentalni deo marketinga. Poslednjih godina, među onima koji izučavaju marketing, kao i među onima koji se njime bave, termin *promocija* sve češće biva zamenjen terminom *marketinška komunikacija*, koji označava „sve promotivne elemente marketing miksa, koji podrazumevaju komunikaciju između organizacije i njenih ciljnih grupa, u svim onim segmentima koje utiču na rad marketinga“ (Pickton, Broderick, 2001, p. 3). Marketinška komunikacija predstavlja presudan aspekt sveukupnih marketinških napora jedne organizacije i odlučujući faktor njenog uspeha (Shimp, 2000, p. 3). Značaj marketinške komunikacije kao instrumenta marketing miksa, dramatično se povećao tokom poslednje decenije XX veka, pa se čak tvrdi da „**marketing devedesetih predstavlja komunikaciju, a komunikacija marketing** - oni su neodvojivi“ (Schultz et al., 1993, in Shimp, 2000, p. 3).

Sve savremene organizacije, bile one profitne ili neprofitne, koriste različite oblike marketinške komunikacije kako bi promovisale svoju ponudu i postigle finansijske i nefinansijske ciljeve. Osnovni cilj marketinške komunikacije je da **pravu poruku saopšti na pravi način, pravim ljudima, na pravom mestu, u pravo vreme**. Uključuje i upravljanje miksom marketinške komunikacije, koji za većinu autora predstavlja sinonim za miks promocije, odnosno promotivni miks.

Ipak, moglo bi se reći da koncept marketinške komunikacije predstavlja nešto obuhvatniji termin od promocije, a bazira se na argumentima koje je izneo Wayne DeLozier (1976), jedan od prvih autora koji je naglasio ulogu koju svaki od instrumenata marketing miksa ima u procesu marketinške komunikacije - svi oni su međusobno povezani i svaki od njih u sebi nosi elemente marketinške komunikacije. Ovo gledište prihvatili su i Rossiter i Percy (1997) koji govore o novom marketing miks, koji će doprineti razvoju koncepta integrisane marketinške komunikacije (Bond, 2001, p. 207-8), o čemu će više reći biti u Poglavlju 3. ovog dela rada.

- Komunikaciona priroda *promotivnog instrumenta* (engl. *Promotion*) marketing miksa je očigledna.
- *Proizvod* (engl. *Product*) se posmatra i sa stanovišta svojih fizičkih karakteristika (veličina, boja, oblik, materijal od kojeg je napravljen, pakovanje) koje utiču na odluku o kupovini i na taj način komuniciraju sa kupcem. *Pakovanje* ima posebnu ulogu u procesu komuniciranja proizvoda sa potrošačem i nipošto ne treba potcenjivati, u smislu uticaja koji ima na marketinšku komunikaciju. Ono predstavlja veoma moćan i značajan medij.



Na primer, industrija parfema se u velikoj meri oslanja na svoje pakovanje (fлашice parfema *Salvador Dali* predstavljaju prava mala umetnička dela).

- **Mesto** (engl. *Place*) se odnosi na kanale marketinga i, u tom smislu, izgled prodajnog prostora, atmosfera i lokacija, imaju snažan uticaj na formiranje utiska u svesti potrošača / korisnika usluga. Sama vrsta prodajnog okruženja komunicira sa tržištem: različite utiske ostavljaju diskont, ekskluzivna radnja i savremeni tržišni centar.
- **Cena** (engl. *Price*) ima veliku komunikacijsku moć. Visoke cene prestižnih proizvoda odaju utisak visokog kvaliteta, dok niske cene ukazuju na loš kvalitet. Tu je i obeležavanje cena sa 999 dinara, 9999 € i slično, čime se postiže da one izgledaju niže. Značajne su i razne promotivne cene, ili promotivna sniženja, koja podstiču na odluku o kupovini.

G. Ognjanov (2013, p. 10-14) potvrđuje da se termini *promocija* i *marketinške komunikacije* i danas najčešće koriste kao sinonimi, međutim istovremeno naglašava dve suštinske razlike među njima: prvo, **prelazak sa jednosmernog na dvosmerno komuniciranje**, uslovljeno evolucijom marketinga i razvojem marketinške orijentacije koja u središte pažnje stavlja **interese potrošača i potrebu za dvosmernom komunikacijom**<sup>3</sup>; drugo, **marketinške komunikacije svoje aktivnosti usmeravaju ka većem broju pojedinaca i institucija na tržištu (tzv. *stakeholderi*), za razliku od promocije koja je prevashodno usmerena na slanje poruka ka potrošačima, bez očekivanja povratnih informacija.**

---

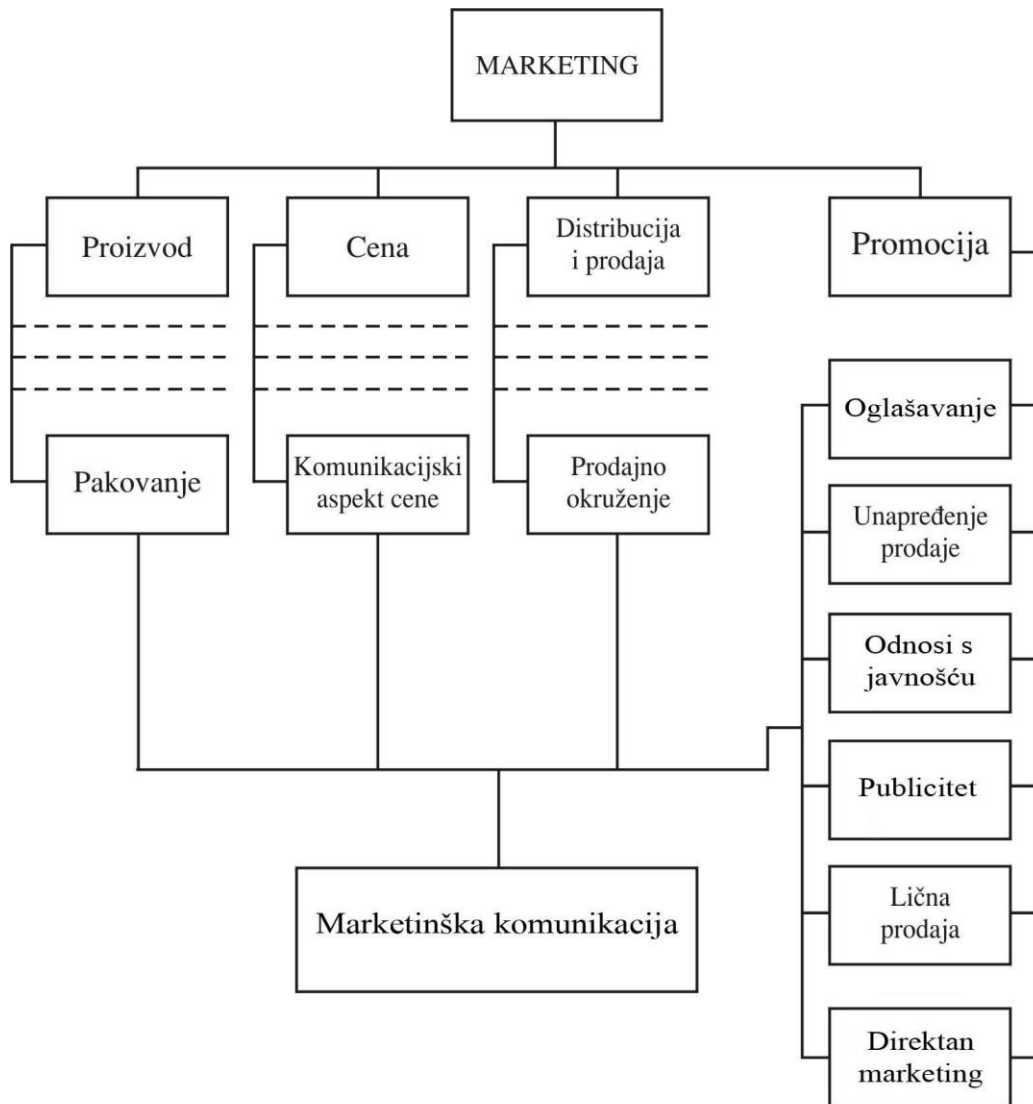
<sup>3</sup> U tom smislu, Ognjanov (2013, p. 12-13) navodi da se tokom druge polovine XX veka javljaju novi koncepti sa ciljem pridobijanja i uspešnog zadržavanja potrošača, od kojih su najznačajniji *društveni (socijalni) marketing, marketing odnosa i integrisane marketinške komunikacije*. *Društveni (socijalni) marketing* je strategija koja se koristi kako bi se neka ciljna grupa motivisala na promenu ponašanja u cilju poboljšanja zdravlja, sprečavanja povreda, zaštite životne sredine, ili dobrobiti društva. Prema definiciji, socijalni marketing predstavlja „upotrebu marketinških principa i tehnika, s namerom da ciljna grupa dobrovoljno prihvati, odbaci, ili modifikuje određeno ponašanje u korist pojedinca, grupe, ili društva u celini“ (Kotler et al., 2008, p. 16-17).

Konceptom *relacionog marketinga*, odnosno *marketinga odnosa* (engl. *Relationship Marketing*), koji se u domaćoj literaturi pojavljuje i pod nazivom *međuzavisni marketing* (Stanković, 2002), naglašavaju se i u središte pažnje stavljaju odnosi između prodavca i potrošača. Ovaj koncept počiva na uverenju da je za organizaciju isplativije da ulaže u zadržavanje i razvijanje dugoročnog odnosa sa postojećim, ključnim potrošačima koji će se vraćati i ponovo kupovati, umesto stalne potrage za novim potrošačima (Gligorijević, 2009, 215). Suština relacionog marketinga je u prilagođavanju ponude zahtevima i očekivanjima individualnih potrošača, koji se na taj način uključuju u kreiranje proizvoda prema sopstvenim potrebama, čime se vezuju i postaju lojalni organizaciji na duži rok. Sa potrošačima se uspostavlja blizak, kontinuiran, interaktivni odnos zasnovan na poverenju, čime se oni integrišu u poslovne procese organizacije, koja tako za sebe obezbeđuje siguran i dugoročan profit. Ovom procesu znatno je doprineo razvoj komunikacione tehnologije i novih, interaktivnih medija, koji organizacijama omogućavaju personalizovanu komunikaciju sa potrošačima (Stanković, Đukić, 2014, p. 30, 41). O rastućem značaju i potencijalu relacionog marketinga, najbolje svedoči izjava Lovrete et al. (2010, p. 42) da se „marketing odnosa može s pravom posmatrati kao efektivna strategija koja vodi preduzeća u novi milenijum“.

Kako je već najavljeno, *integrisanim marketinškim komunikacijama* posvećeno je Poglavlje 3. ovog dela rada.

Prema Kotleru i Kelleru (2006, p. 536), „marketinška komunikacija predstavlja sredstvo kojim se **uspostavlja dijalog i gradi odnos sa kupcima**“.

Na Slici 1.2, vidi se da su tradicionalnim instrumentima promocije (*oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, lična prodaja, direktni marketing*), dodata još dva instrumenta: *pakovanje* (kao komunikacijski aspekt proizvoda) i *prodajno okruženje* (kao komunikacijski aspekt kanala marketinga), a tu je i *komunikacijski aspekt cene*.



Slika 1.2. *Interakcija promocije i marketinške komunikacije*  
(Prilagođeno prema: Kostić, 2003, p. 62)

Klasifikacija oblika marketinga komuniciranja uslovljena je, pre svega, **prirodom povratne sprege**: kada je ona neposredna, radi se o direktnom komuniciranju; povratna informacija koja stiže sa zakašnjenjem karakteristična je za oblike masovne komunikacije, pa se pravi

efekti ovakvog načina komuniciranja mogu sagledati samo na osnovu marketinških istraživanja (Stanković, Đukić, 2014, p. 18-19).

U **oblike masovnog (indirektnog, depersonalizovanog) komuniciranja**, svrstavaju se: *oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i publicitet i sponzorstvo*, dok se u **oblike direktnog (ličnog, interpersonalnog) komuniciranja** ubrajaju: *lična prodaja i direktni marketing*.

Budući da može sadržati elemente masovnog, ali i direktnog komuniciranja, marketinška komunikacija putem **Interneta**, sa svojim brojnim servisima i mogućnostima, razmatrana je i obrađena zasebno.

Najznačajnije karakteristike instrumenata marketinške komunikacije, prikazane su u nastavku, u Tabeli 1.1:

Tabela 1.1. *Instrumenti marketinške komunikacije i njihove najznačajnije karakteristike*

Oglašavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najefikasniji instrument u privlačenju pažnje i kreiranju svesti potrošača; uspešno dopire do geografski udaljenih potrošača i brzo obuhvata širok ciljni auditorijum;</li> <li>- prodornost - mogućnost ponavljanja kojim se postiže efektivno pozicioniranje proizvoda; potrošaču dozvoljava da primi i uporedi oglasne poruke konkurenata;</li> <li>- služi kao direktan podsticaj prodajnim naporima; ima moć da ubrza prodaju;</li> <li>- dugoročno oblikovanje imidža proizvoda (npr. <i>Coca-Cola</i>);</li> <li>- bezličnost - nedostatak fleksibilnosti i povratnih informacija od potrošača (ne može da odgovori na pitanja; publika ne oseća obavezu da obrati pažnju, niti da odgovori na poruku); prema Kotleru i Kelleru, „oglašavanje predstavlja monolog pred publikom, a ne dijalog sa njom“ (2006, p. 555);</li> <li>- velika ekspresivnost i kreativnost – organizaciji omogućava da predstavi sebe, ili svoje proizvode / usluge, kroz štampu, zvukove i boje, često kombinovane na umetnički način; skupi oglasi govore o veličini, uspehu i moći organizacije koja se oglašava;</li> <li>- oglašivači su u mogućnosti da u potpunosti kontrolišu sadržaj i format poruke; publika je toga svesna, te kredibilitet poruke može biti doveden u pitanje;</li> <li>- ograničene mogućnosti u obezbeđivanju sigurne prodaje;</li> <li>- ukupni troškovi oglašavanja su veoma visoki; međutim, imajući u vidu masovnost publike, ti troškovi su minimalni i izražavaju se kao troškovi na hiljadu (<i>cost per thousand – CPT</i>).</li> </ul>
Unapređenje prodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obezbeđuje direktnu podršku prodaji i sastoji se od različitih podsticaja koji dovode do brzog porasta prodaje;</li> <li>- efekti su često kratkoročni;</li> <li>- prekomerno korišćenje određenih podsticajnih mera (npr. sniženja cena) može oslabiti položaj proizvoda na tržištu, odnosno ugroziti njegov imidž.</li> </ul>
Odnosi s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obezbeđivanje dugoročnih rezultata;</li> <li>- najefikasniji instrument za održavanje lojalnosti proizvodu;</li> <li>- raznovrsni programi osmišljeni da kreiraju, promovišu, ili zaštite imidž proizvoda, odnosno usluga, i da stvaraju pozitivni publicitet;</li> <li>- vremenska i prostorna razdvojenost sa donošenjem odluke o kupovini.</li> </ul>
Publicitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visok stepen verodostojnosti i objektivnosti - poruka potiče iz nezavisnog izvora;</li> <li>- publika publicitet prihvata pre kao konsultantsku, nego kao promotivnu aktivnost;</li> <li>- nemogućnost neposredne koordinacije i kontrole.</li> </ul>

Lična prodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interaktivnost u smislu trenutnog pružanja odgovora na pitanja i reagovanja na prigovore;</li> <li>- prilagodljivost potrebama i željama kupaca; prezentacije se mogu menjati u skladu sa njihovim potrebama;</li> <li>- precizno iznošenje kompleksnih argumenata;</li> <li>- mogućnost uspostavljanja dobrih odnosa sa kupcima, zahvaljujući interaktivnoj prirodi ovog instrumenta;</li> <li>- pružanje direktne mogućnosti za zaključivanje prodaje;</li> <li>- visok nivo troškova, prodajne posete su skupe.</li> </ul>
Direktni marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost neposredne koordinacije i kontrole;</li> <li>- targetiraju se individualni potrošači, za koje postoje veliki izgledi da će odgovoriti na ponudu;</li> <li>- komunikacija može da se personalizuje;</li> <li>- korišćenje najnovijih tehničkih dostignuća;</li> <li>- kreativno osmišljeno iznošenje ključnih argumenata;</li> <li>- obezbeđivanje mnoštva podataka za potrebe istraživanja;</li> <li>- kratkoročna efektivnost koja može lako da se izmeri;</li> <li>- mogućnost stvaranja dugotrajnih odnosa preko periodičnih kontakata;</li> <li>- aktivnosti su manje vidljive za konkurenciju;</li> <li>- stalna potreba za inovacijama;</li> <li>- loše usmerene aktivnosti direktnog marketinga izazivaju ljutnju potrošača;</li> <li>- stope odgovora su često niske.</li> </ul>
Pakovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predstavlja vizuelni identitet proizvoda, odnosno marke;</li> <li>- poseduje veliki potencijal u privlačenju pažnje;</li> <li>- neposredno stimuliše prodaju i ima veliki uticaj na proces donošenja odluke o (ponovnoj) kupovini;</li> <li>- omogućava direktno poređenje sa ponudom konkurencije;</li> <li>- direktno doprinosi stvaranju imidža robne marke; emituje poruku o njenoj vrednosti; ističe njenu atraktivnost, prepoznatljivost i različitost;</li> <li>- poseduje <i>funkcionalnu</i> i <i>emotivnu</i> korist za potrošača;</li> <li>- može motivisati potrošače da se identifikuju sa brendom i da postanu lojalni i samoj organizaciji;</li> <li>- može predstavljati dodatnu vrednost proizvoda, kojim se on izdvaja od konkurentskog;</li> <li>- kratko je izloženo pažnji potrošača;</li> <li>- uspešno obezbeđuje podršku ostalim instrumentima marketinške komunikacije, naročito <i>oglašavanju</i> i <i>unapređenju prodaje</i>.</li> </ul>
Prodajno okruženje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogućava integraciju velikog broja komunikacijskih sredstava; objedinjuje verbalne i neverbalne komunikacijske efekte;</li> <li>- pruža direktne mogućnosti za čin prodaje i ima veliki uticaj na proces donošenja odluke o (ponovnoj) kupovini;</li> <li>- veoma je značajno u zadržavanju potrošača i pridobijanju njihove lojalnosti;</li> <li>- može se iskoristiti za sticanje diferentne prednosti u odnosu na konkurenciju;</li> <li>- odlikuje se stalnom potrebom za inovacijama; velika potreba za planiranjem, dizajniranjem i organizacijom prodajnog prostora.</li> </ul>
Komunikacijski aspekt cene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cena poseduje veliku komunikacijsku moć;</li> <li>- visoke cene prestižnih proizvoda odaju utisak kvaliteta;</li> <li>- niske cene ukazuju na loš kvalitet;</li> <li>- cene obeležene sa 999 dinara, 9999 € i sl. izgledaju niže nego da su obeležene sa 1000 din, odnosno 10000 €;</li> <li>- promotivne cene i sniženja direktno podstiču na odluku o kupovini.</li> </ul>

(Izvori: Ognjanov, 2013, p. 150; Jobber, Fahy, 2006, p. 234; Kotler, Keller, 2006, p. 555-556; Kostić, 2003, p. 76-77)

Početak XXI veka, obeležen snažnim i nezadrživim razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, značajno je uticao na prirodu marketinških komunikacija (Flečer, 2003, p. 347) i na način na koji organizacije komuniciraju sa svojim ciljnim grupama. Ubrzan tempo života,

umnožavanje poslovnih aktivnosti i manjak slobodnog vremena sa kojima se savremeni čovek suočava, kao i masovno korišćenje mobilnih uređaja i aplikacija, nametnuli su organizacijama obavezu da pronađu nove načine obraćanja i komuniciranja sa raznovrsnim, zainteresovanim javnostima, nezamislive samo par decenija ranije.

Ova činjenica ukazuje na prirodu marketinškog komuniciranja kao veoma dinamičnog instrumenta marketing miksa, podložnog stalnim promenama i potrebom za svakovrsnim unapređenjima (Stanković, Đukić, 2014, p. 30).

Pre nego što se pristupi detaljnijem razmatranju različitih oblika marketing komuniciranja, neophodno je osvrnuti se na tzv. komunikaciju „od usta do usta“, odnosno preporuku, koja predstavlja jedan od najdelotvornijih načina privlačenja novih potrošača / korisnika usluga.

## 2.2. KOMUNIKACIJA „OD USTA DO USTA“

**Komunikacija „od usta do usta“** (engl. *Word of Mouth*, skraćeno: *WoM*), ili **usmena propaganda**, kako se još naziva, predstavlja proces kojim jedan potrošač verbalno prenosi informacije o proizvodima, uslugama i iskustvima drugom potrošaču (Babin, Harris, 2012, p. 178; Kovač Žnideršić et al., 2008, p. 133-138). To je, dakle, oblik komunikacije koji se razlikuje od ostalih po tome što predstavlja razmenu informacija između samih potrošača, dok drugi oblici marketing komuniciranja podrazumevaju komunikaciju na liniji organizacija - potrošači (i ostali segmenti javnosti), uz dobijanje povratne sprege.

Pozitivna usmena komunikacija predstavlja jedan od najboljih vidova promocije za svaku organizaciju, budući da poseduje viši stepen kredibiliteta i pouzdanosti od komunikacije kroz medije. Svako ko govori o organizaciji, ili njenim proizvodima / uslugama, uključen je u ovaj proces. I pored toga što komunikacija „od usta do usta“ nije formalno priznata kao instrument marketinške komunikacije, neophodno je shvatiti njen značaj i potencijal, i uključiti je u plan komunikacijskih aktivnosti. Iako je jedan ovakav proces teško kontrolisati, on predstavlja moćan medij u širenju informacija o organizaciji (Bond, 2001, p. 205). Kako navode Kotler i Keller (2006, p. 549-550), mnoge kompanije su se izgradile pomoću ovakve komunikacije, uz vrlo malo oglašavanja (*Body Shop, Red Bull, Starbucks, Amazon, Convers, Hush Puppies*).

Nijednoj organizaciji se ne isplati da se poigrava s poverenjem svojih potrošača / korisnika usluga. **Marketinški uspeh zavisi od klijenata koji se vraćaju i ponovo kupuju isti proizvod / uslugu.** Veoma je značajno, dakle, da organizacija obezbedi trajnu korist za potrošače, odnosno da održava kvalitet proizvoda / usluge. Efikasno privući i zadržati klijente

predstavlja izazov za marketing. Stoga je od presudnog značaja da obećanje dato u okviru marketinške komunikacije (u oglasima, na pakovanju...) odgovara stvarnom kvalitetu proizvoda / usluge, odnosno nivo kvaliteta mora da bude onakav kako je to najavljeno, ukoliko je želja organizacije da ostvari dugoročan uspeh (lojalnost, vraćanje potrošača / korisnika usluga). Loš proizvod / usluga kupuju se samo jednom<sup>4</sup> (Smit, 2002, p. 13-14).

Prema podacima koje navode Kotler i Keller (2006, p. 548), utvrđeno je da će jedna osoba svoje pozitivne utiske o nekoj organizaciji, odnosno proizvodu, podeliti sa još najmanje tri osobe; međutim, svoje nezadovoljstvo podeliće, u proseku, sa 11 osoba. Ovo je činjenica koju svako ko želi da izgradi i očuva dobar imidž svoje organizacije mora imati na umu. Brzo rešavanje problema, odnosno žalbi, od vitalnog je značaja za sprečavanje širenja negativne komunikacije „od usta do usta“ na samom početku, jer se negativna osećanja u vezi sa nekim proizvodom / uslugom mogu održati godinama. Kotler i Keller navode primer 7000 kupaca iz sedam evropskih zemalja, od kojih se čak 60% izjasnilo da su ih na korišćenje nove robne marke naveli prijatelji ili rodbina i objašnjavaju da je lični uticaj naročito značajan u dve situacije:

- prva se odnosi na proizvode / usluge koji su veoma skupi, na neki način riskantni, ili se retko kupuju;
- druga se odnosi na situacije kada proizvod nagoveštava nešto o statusu ili ukusu korisnika.

Zanimljivo je da se ovaj podatak o procentu uticaja rodbine ili prijatelja (60%), gotovo u potpunosti podudara sa rezultatima anketa koje se godinama sprovode u Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi, odnosno sa procentom novih studenata koji se upisuju po preporuci studenata, rodbine, ili prijatelja (Krstić, Lazarević, 2013; Krstić, 2007a; Krstić, 2007b).

Mora se imati u vidu da se taj krug uticaja povećava kada ljudi komuniciraju putem Interneta. Postoji značajna komunikacija kupca-sa-kupcem, koja se odvija preko Interneta (tzv. *baz*, odnosno *brujanje*, engl. *buzz*), i to o čitavom nizu raznih tema. Oni se pridružuju Internet grupama (forumima) i razmenjuju informacije (Godes, Mayzlin, 2004, in Babin, Harris, 2012, p. 179-180), pa se „živa reč web-a pridružuje izgovorenoj živoj reči, kao značajan podsticaj na kupovinu“ (Kotler, Keller, 2006, p. 548). Sa pojavom društvenih mreža (*Facebook*, *Twitter*), svaki korisnik je u mogućnosti da komunicira i razmenjuje mišljenja i iskustva sa veoma velikim brojem drugih korisnika, praktično istog trenutka.

---

<sup>4</sup> Osim u slučajevima iznuđene lojalnosti, kada ne postoji mogućnost izbora.

U proces komunikacije „od usta do usta“ može biti uključen svako, mada postoje grupe koje zaslužuju naročitu pažnju. Veliki broj ljudi uključen je u ovaj proces, a tu treba dodati i sve one koji o organizaciji, ili njenim proizvodima / uslugama pišu. Mnogi novinari utiču na formiranje stavova javnog mnjenja. Tu su i svi zaposleni, bilo da formalno ili neformalno komuniciraju sa potrošačima / korisnicima usluga, ili drugim eksternim javnostima. Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa klijentima naročito su značajni, jer neposredno utiču na formiranje imidža organizacije (Bond, 2001, p. 205).

## 2.3. OBLICI MARKETING KOMUNICIRANJA

### 2.3.1. OBLICI MASOVNOG KOMUNICIRANJA

#### 2.3.1.1. OGLAŠAVANJE

Postoji više naziva za ovaj instrument marketinške komunikacije: *privredna propaganda* (Vračar, 1999; Milisavljević et al., 2005; Stanković, Đukić, 2009, 2014), *ekonomska propaganda* (Filipović, Kostić-Stanković, 2001, 2014), *propaganda* (Jobber, Fahy, 2006; Veljković, 2006), *oglašavanje* (Pickton, Broderick, 2001; Kotler, Keller, 2006; Veljković, 2006; Lamb et al., 2013; Ognjanov, 2009, 2013), a u svakodnevnoj upotrebi je i transkribovani engleski oblik *advertajzing*, koji se veoma često koristi u marketinškim agencijama.

„Oglašavanje je najstarija marketinška aktivnost i njegov najvidljiviji deo“ (Ognjanov, 2013, p. 180). Predstavlja oblik **masovnog**, odnosno **posrednog komuniciranja** sa ciljnim grupama, putem **sredstava javnog informisanja** (štampanih ili elektronskih); jedan je od najpopularnijih oblika **plaćenog** predstavljanja proizvoda, ili usluga, sa ciljem da u javnosti stvori tražnju za određenim proizvodom / uslugom. Posедуje veliku moć, budući da je usmereno ka širokom auditorijumu. Koristeći različite medije, kombinuje informacije i poruke o određenim proizvodima i uslugama, čime utiče na potrošače da proizvod / uslugu kupe, dakle stimuliše prodaju i uvećava profit organizacije (Filipović, Kostić, 2001, p. 249).

Prema Kotleru i Kelleru (2006, p. 568), oglašavanje predstavlja svaki plaćeni vid nelične prezentacije i promocije ideja, dobara, ili usluga, koje vrši poznati sponzor. Oglašivači mogu biti ne samo poslovne, već i humanitarne, neprofitne i vladine organizacije.

Oglašavanje je veoma upadljiv instrument miksa marketinške komunikacije i marketinga uopšte, dovoljno moćan da podstakne potrošače da proizvod kupe, tako što ih vodi kroz faze *buđenja svesti, interesovanja, želje i akcije*; ovaj proces poznat je pod akronimom AIDA – *Awareness, Interest, Desire, Action* (Jobber, Fahy, 2006, p. 236). Ipak, veliki broj oglasnih

poruka prima se nesvesno (oglasne poruke na radiju, bilbordima, posterima), pa reakcija publike može biti odložena, odnosno pojedinac može posegnuti za određenim proizvodom tek kada se javi potreba za tim. Reakcija publike može biti odložena i kada postoji svest o primljenoj poruci, ali još uvek ne postoji potreba za oglašavanjem proizvodom / uslugom. Stoga je najčešće veoma teško izmeriti uspešnost sprovedenih oglasnih kampanja (Ognjanov, 2013, p. 182), o čemu ima više reči na kraju ovog poglavlja.

Strategija oglašavanja obuhvata identifikovanje ciljnog tržišta i motiva koji pokreću potrošače (analiza ciljnog auditorijuma). Nakon toga, donosi se pet glavnih odluka, poznatih kao **5M** (Kotler, Keller, 2006, p. 568):

- **MISSION (misija)** – Koji su ciljevi oglašavanja?
- **MONEY (novac)** – Koliko se novca može potrošiti?
- **MESSAGE (poruka)** – Kakvu bi poruku trebalo poslati?
- **MEDIA (mediji)** – Koje bi medije trebalo koristiti?
- **MEASUREMENT (merenja)** – Na koji način treba proceniti rezultate?

**Ciljevi oglašavanja** moraju proisteći iz prethodnih odluka vezanih za ciljno tržište, pozicioniranje proizvoda i celokupan program marketinga. **Osnovni komunikacijski ciljevi** oglašavanja jesu (Kotler, Keller, 2006, 569; Jobber, Fahy, 2006, 237; Sparling, 1994, 92-93):

- **informisanje**, odnosno **buđenje svesti** o proizvodu / usluzi (veoma bitno kod: uvođenja novog proizvoda na tržište, ili repozicioniranja postojećeg; predstavljanja novih karakteristika postojećih proizvoda / usluga; prilikom ulaska kompanije na novo tržište; obuhvata informacije o proizvodu, načinu korišćenja, prednostima posedovanja);
- **ubeđivanje** - stvaranje preferencije za određenu marku proizvoda; stimulisanje probe; naročito je bitno u uslovima jake konkurencije i velike sličnosti među proizvodima; ubeđivanjem se ističu *diferentne prednosti* proizvoda / usluge (Filipović, Kostić, 2001, p. 250); utiče na odluku o kupovini proizvoda / usluge; neki od ovih oglasa zasnivaju se na poređenju<sup>5</sup>;
- **podsećanje** na proizvod / uslugu - potrošači se navode na razmišljanje o proizvodu; poruka ih podseća gde i kako mogu kupiti proizvod; stimulisanje na ponovnu kupovinu;

---

<sup>5</sup> Ovo je, na primer, čest slučaj u oglasnim porukama za deterdžente za veš koji peru „belje“, ili za deterdžente za sudove koji peru više; s tim u vezi valja reći da je domaćim Zakonom o oglašavanju („Službeni glasnik RS“, br. 79/05) zabranjeno navođenje imena konkurenata.



- **jačanje proizvoda ili usluge** – ubeđivanje postojećih potrošača / korisnika usluga da su napravili dobar izbor (npr. oglasna poruka koja prikazuje zadovoljnog potrošača koji uživa u svom novom automobilu, ili zadovoljnog klijenta neke banke koji govori o tome šta mu je sve omogućio kredit).

Drugi ciljevi oglašavanja mogu biti: pozicioniranje proizvoda u svesti potrošača uz pomoć efektivnih slogana, ispravljanje pogrešnih predstava o proizvodu / usluzi, pružanje podrške prodajnom osoblju i slično.

Ciljevi oglašavanja treba da proizađu iz detaljne analize trenutne situacije na tržištu. Ukoliko se proizvod nalazi u fazi zrelosti, organizacija je lider na tržištu, a potražnja za robnom markom je slaba – trebalo bi stimulisati tražnju. Ukoliko je proizvod nov, organizacija nije lider, a robna marka je kvalitetnija od vodeće, onda bi cilj bio ubeđivanje tržišta u superiornost te robne marke.

**Utvrđivanje budžeta** - Prilikom utvrđivanja budžeta, mora se voditi računa o (Kotler, Keller, 2006, p. 569-570):

- *fazi životnog ciklusa proizvoda* – za nove proizvode potrebno je izdvojiti veći budžet za oglašavanje, kako bi se probudila svest o postojanju proizvoda, a potrošači naveli da ga probaju; što proizvod više ulazi u fazu zrelosti, manje su potrebe za oglašavanjem;
- *udelu na tržištu* – za robne marke koje imaju visok udeo na tržištu potrebno je ulagati manje u oglašavanje da bi se održao isti nivo udela; naravno, za povećanje udela potrebni su veći troškovi;
- *konkurenciji* – na tržištu sa velikim brojem konkurenata potrebno je izdvojiti više novca za oglašavanje; čak i onda kada se oglašavaju proizvodi koji ne predstavljaju direktnu konkurenciju određenom brendu, potrebno je agresivnije oglašavanje;
- *učestalosti oglašavanja* – broj ponovljenih oglasa potreban da poruka stigne do potrošača značajno utiče na budžet;
- *zamenljivosti proizvoda* – neki proizvodi (pivo, sokovi, banke, avio-kompanije) zahtevaju učestalije oglašavanje, kako bi se izdvojili od konkurencije i stvorili sopstveni imidž; kada se brend dovoljno razlikuje od konkurencije, manja je potreba za oglašavanjem.

**Kreiranje poruke** - Prilikom kreiranja poruke, bitni elementi su: *šta reći* i *kako reći*. „Propagandna poruka predstavlja korišćenje reči, simbola i ilustracija za komunikaciju sa

ciljnim auditorijumom putem medija“ (Jobber, Fahy, 2006, p. 258). Ove poruke mogu biti manje ili više umetnički oblikovane, izložene bez ikakvih estetskih pretenzija, samo informativno; duže, ili kraće, sa više ili manje informacija, mogu se zasnivati samo na asocijacijama, ili slikama u boji... Ovakve odluke zavise od toga šta je cilj oglasne poruke, da li je to predstavljanje novog proizvoda, pokušaj (re)pozicioniranja na tržištu, prosto podsećanje na karakteristike određenog proizvoda / usluge, ili pak nešto drugo. „Bazična funkcija ekonomske propagande, ubeđivanje i motivisanje potrošača za kupovinu proizvoda, postiže se odgovarajućim tekstom. Dobar tekst jedne ekonomsko-propagandne poruke, predstavlja jedno od najmoćnijih sredstava komunikacije“ (Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 246).

Važno je doći do novih ideja, izbegavati ponavljanje i korišćenje sredstava koje već koristi neko drugi. Oglasne poruke a određene vrste proizvoda su često stereotipne i ne razlikuju se mnogo (npr. poruke za deterdžente, sokove, kafu). Ipak, ponekad se neka oglasna poruka svojim sloganom ili originalnim scenariom izdvoji od drugih, a ponekad ona čak prevaziđe proizvod, pa se publika seća poruke, ali ne i proizvoda koji je predstavljala (Sparling, 1994, p. 93). Na primer, iako su oglasne poruke mobilnih operatera međusobno veoma slične, u poslednje vreme je veoma zapažena poruka sa sloganom „Viber ili Vajber“. Vreme će pokazati hoće li se publika kroz nekoliko godina sećati koji je mobilni operater stajao iza ove efektne i duhovite oglasne poruke. Isto važi i za poruku sa sloganom „Por qué no kredičić?“, koja na duhovit način promoviše jednu banku. Humor je, inače, poželjan element oglasnih poruka, ukoliko se koristi „inteligentno, na pravi način i s merom“ (Ognjanov, 2013, p. 222). Dobar oglas obično ističe jednu ili dve suštinske karakteristike proizvoda, mada se smatra da je od toga efikasnije **isticanje koristi za potrošača**.

**Izbor medija (vrste i karakteristike medija)** - Budući da je oglasni prostor veoma skup, postavlja se pitanje da li će se uloženi novac vratiti i da li će doprineti ukupnom povećanju profita organizacije. Potrebno je ispravno proceniti situaciju u smislu ulaganja novca u oglašavanje, onda kada će ono efektivno uticati na odluku potrošača / korisnika da kupe određeni proizvod / uslugu, odnosno na uvećanje obima prodaje. Stoga će, prilikom donošenja odluke o vrsti medija, važan kriterijum predstavljati raspoloživa finansijska sredstva, odnosno predviđeni budžet za oglašavanje. Izbor medija se vrši u odnosu na **domet, učestalost i uticaj** (Kotler, Keller, 2006, p. 574). *Domet* je najznačajniji prilikom lansiranja novih proizvoda, ili nove linije poznate robne marke, kao i kod slabe potražnje proizvoda. *Učestalost* je najbitnija ukoliko postoje jaki konkurenti, ili otpor kod potrošača. Mediji se

obraćaju različitim, jasno određenim ciljnim segmentima tržišta, naročito podeljenim po životnom dobu, stilu života i interesovanjima, i na njih vrše *uticaj*, pa će na izbor medija (kao i na kreiranje oglasne poruke), osim budžeta, presudno uticati i publika: oglašivači se neće na isti način i kroz iste kanale obratiti tzv. milenijumskoj generaciji i pripadnicima „trećeg doba“. Dok će se komunikacija sa tinejdžerima odvijati pretežno preko društvenih mreža (Facebook i, sve više, Instagram), sa pripadnicima ostalih generacija, naročito u Srbiji, ona će se obavljati putem tradicionalnih medija (štampa, radio, televizija) (Ognjanov, 2013, p. 221; Krstić-Latinović, 2015).

Izbor pravog medija je od ključnog i vitalnog značaja za uspeh marketinške komunikacije. Bez odgovarajućeg medija, nosioca promotivne poruke, ne može se ostvariti uspešna marketinška komunikacija. Stoga je razumevanje karakteristika različitih medija značajan preduslov za dobro iskorišćavanje njihovih potencijala (Bond, 2001, p. 202).

U medije preko kojih se vrši oglašavanje spadaju **štampani, elektronski (tradicionalni) i digitalni (netradicionalni, novi) mediji** (Ognjanov, 2013, p. 300-364; Milisavljević et al., 2005, p.516-518; Džefkins, 2003, p.104-163; Flečer, 2003, p.348-361; Bond, 2001, 209-211).

**Štampani mediji** su najstariji masovni mediji. Pod štampanim medijima podrazumevaju se **dnevni listovi i periodične publikacije** (revije, časopisi, magazini). Oglašavanje u štampi je korisno za davanje činjeničnih informacija i pruža potrošačima priliku da kasnije ponovo ispituju oglasnu poruku. Format, boja i raspored tehničkih elemenata, takođe utiču na uspeh štampanog oglasa i na prijem kod publike.

**Elektronski mediji** „omogućavaju prenošenje zvuka i slike na daljinu“ (Ognjanov, 2013, p. 336) i obuhvataju radio, televiziju i film.

**Radio** je, pored novina, imao vodeću ulogu u informisanju, zbog trenutnog obuhvatanja širokog ciljnog auditorijuma. Kasnije je primat preuzela televizija. S obzirom na to da je ograničen na zvuk, češće se koristi za pružanje činjeničnih informacija nego za kreiranje imidža.

**Televizija** je jedno od najmoćnijih i najpopularnijih sredstava za plasiranje oglasnih poruka, zahvaljujući mogućnosti objedinjavanja slike, zvuka i pokreta, kao i velikoj sugestivnoj moći. Osim toga, gledanost televizije raste iz dana u dan uvođenjem kablovskog i satelitskog prenosa programa.

**Film** se koristi nešto ređe, ali može biti izuzetno delotvorno sredstvo za plasiranje proizvoda. **Plasiranje proizvoda** predstavlja planirano i plaćeno pojavljivanje imena

ili logoa organizacije, ili njenih proizvoda, u medijima (Jobber, Fahy, 2006, p. 256). Ovo je najuočljivije u filmovima, radio i TV prenosima, video-igricama, ali i u štampanim medijima. Na isti način mogu se promovisati i usluge – ukoliko se pominju, ili se vidi da ih neko koristi (Lawrence, 2001, p. 501). Postupak plasiranja proizvoda veoma je zanimljiv i sa psihološkog stanovišta, jer publika često nešto vidi i čuje, a da toga nije ni svesna; drugim rečima, prijemčivost publike veoma je visoka. Osim toga, brend crpi korist iz pozitivnih asocijacija koje stiže kroz prikazivanje u filmovima i TV programima, međutim ukoliko su oni neuspešni, to može negativno uticati na imidž brenda, kao i eventualno preterano upadljivo prikazivanje proizvoda, pri čemu proizvođač ne mora imati potpunu kontrolu nad načinom na koji se proizvod plasira.

Štampani i elektronski mediji spadaju u takozvane **tradicionalne medije**.

**Digitalni (interaktivni) mediji** spadaju u grupu **netradicionalnih**, odnosno **novih medija**.

To su: Internet, *web* stranice, društvene mreže, mobilni telefoni i aplikacije, podkast, elektronski bilbordi, digitalna televizija i radio, digitalni video i audio zapisi, video igrice, knjige u elektronskom obliku (SAS, 2015). Godine 1994, Kinebrok (2000<sup>6</sup>, p. 29) skreće pažnju da „naš svet postaje digitalizovan, interaktivan i minijaturizovan“ i da moderne tehnologije u sve većoj meri iz primene u oblasti poslovanja prelaze u oblast privatnog života. Za razliku od tradicionalnih medija koji se obraćaju masovnoj publici i odlikuju jednosmernim tokom informacija, većina digitalnih medija pruža mogućnost masovnog, ali i personalizovanog obraćanja publici, kao i interaktivnost, odnosno razmenu informacija u realnom vremenu. Poruke se mogu usmeriti ka precizno određenim ciljnim grupama, ali i ka pojedincima, zahvaljujući sofisticiranoj tehnologiji koja omogućava formiranje kvalitetnih baza podataka, zasnovanih na ličnim podacima koje svaki pojedinac ostavlja prilikom otvaranja raznih naloga na Internetu, kao i pretragama koje vrši preko raznih Internet pretraživača, a koje nepogrešivo otkrivaju njegove sklonosti i interesovanja. „Ovome je posebno doprineo munjeviti razvoj mobilnih telekomunikacija i mobilnog Interneta koji je posebno intenziviran tokom prve decenije XXI veka“ (Ognjanov, 2013, p. 301), što će dalje voditi razvijanju mobilnog marketinga, kao značajnog instrumenta direktnog marketinga.

Kada je reč o oglašavanju, digitalni mediji su doneli čitav spektar novih mogućnosti i rešenja. Međutim, takođe su omogućili i efikasno izbegavanje oglasnih poruka bilo, na primer,

---

<sup>6</sup> Godina kada je Kinebrokovo delo objavljeno na srpskom jeziku.

njihovim jednostavnim isključivanjem iz novosti na Facebook-u, bilo eliminisanjem ovih poruka prilikom gledanja televizijskog programa, tzv. *video na zahtev* (engl. *video on demand*), pa oglašivači moraju da budu izuzetno kreativni kako bi svojim porukama doprli do ciljne publike.

Uočeno je, takođe, da potrošači danas nisu skoncentrisani na jedan medij, već prate više medija istovremeno: gledaju TV program i prate društvene mreže na mobilnom telefonu, ili čitaju vesti sa portala i istovremeno slušaju radio, dakle pažnja im je podeljena (PR Moment, 2015), što ukazuje na potrebu za kombinovanjem i integrisanjem različitih komunikacijskih sredstava i delovanjem preko različitih medija.

Toga su itekako svesni profesionalci koji se bave marketinškim komunikacijama, pa se u jednom istraživanju koje je na globalnom nivou sprovedeno sredinom 2015. godine, njih čak 84% izjasnilo da **komuniciranje sa javnostima putem različitih kanala smatraju svojim primarnim zadatkom** (Parker, 2015). Kada se govori o ulaganjima u aktivnosti marketinške komunikacije, isto istraživanje je pokazalo da se 63% sredstava izdvaja za *online* komuniciranje (društveni mediji, *e-mail*, *web* stranice, mobilne aplikacije, video klipovi koji se postavljaju na YouTube, ili na sopstvene *web* stranice), a svega 37% za *offline* (oglašavanje, organizacija događaja i ostalo). Ispitanici su se takođe izjasnili da prilikom osmišljavanja i sprovođenja marketinških kampanja koje podrazumevaju upotrebu različitih kanala komuniciranja (engl. *multichannel*), **društvene medije** smatraju najznačajnijim kanalom u obraćanju ciljnim grupama (22%), potom sledi oglašavanje (18%), *web* stranice (15%), mobilne aplikacije (14%), organizacija događaja i *e-mail* (po 11%), video produkcija (9%) i ostalo (1%) (Lewis PR, 2015).

**Mediji na otvorenom** (engl. *outdoor advertising*) takođe spadaju u **netradicionalne medije** i podrazumevaju sve površine koje su grafički obrađene za prenošenje oglasnih poruka: bilborde, postere, svetleće panoe, stubove, table, panoe na ulicama, stanicama, na sportskim terenima ili pored njih; autobuse i taksije sa oglasnim porukama na njima...

Poslednjih godina se kao posebna vrsta izdvajaju **mediji u zatvorenom prostoru** (engl. *indoor advertising*), koji u suštini obuhvataju sve što i mediji na otvorenom, samo što se nalaze unutar npr. tržnih i sportskih centara, aerodroma, autobuskih i železničkih stanica, autobusa.

U stručnoj literaturi ovi mediji se često svrstavaju u grupu **pomoćnih medija**, čime se naglašava „njihova uloga **dopunskih sredstava** za oglašavanje“, jer „gotovo nikada ne deluju samostalno“, već su tu da pojačaju efekat primarnih medija (Ognjanov, 2013, p. 350-351).

U Tabeli 1.2. prikazane su osnovne karakteristike, prednosti i nedostaci medija koji se koriste u oglašavanju:

Tabela 1.2. *Vrste i karakteristike medija*

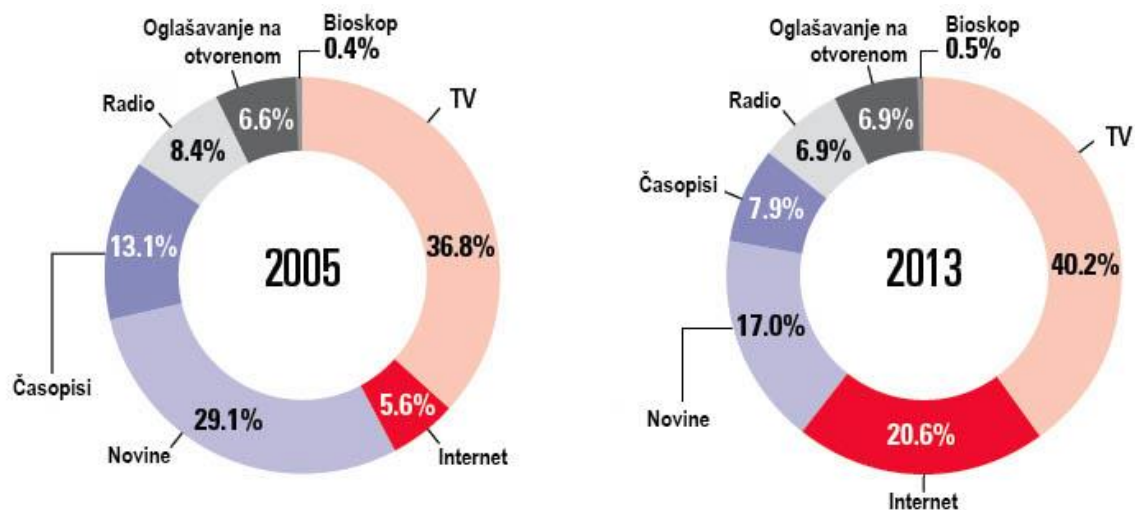
	Prednosti	Nedostaci
Štampa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- masovnost delovanja, opseg delovanja (lokalna ili nacionalna izdanja), brzina delovanja;</li> <li>- mogućnost specijalnog oglašavanja;</li> <li>- veliki izbor izdanja (mogu biti informativnog, ili uskostručnog karaktera; mogu biti namenjeni samo muškoj / ženskoj populaciji - omogućena je visoka demografska i geografska selektivnost);</li> <li>- velika mogućnost kreativnog izražavanja;</li> <li>- oglas se može ponavljati onoliko puta koliko je to potrebno;</li> <li>- mogućnost objavljivanja pratećih tekstova;</li> <li>- mogućnost izbora mesta na kojem će oglas biti štampan (redakcijske, ili komercijalne strane);</li> <li>- mogućnost ponovnog iščitavanja oglasa, mogućnost detaljnog informisanja;</li> <li>- više ljudi može da pročita jedan broj;</li> <li>- moguće je postići sinergiju između sadržaja oglasa i tipa novina / časopisa, ili određene teme pored koje se objavljuje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potencijalno loš kvalitet štampe (kod časopisa je ovaj kvalitet znatno bolji, uz mogućnost punog kolora);</li> <li>- jednokratnost, brzo zastarevanje novina (časopisi se čuvaju znatno duže, ponekad i godinama, čime i oglas živi duže);</li> <li>- mogućnost da se oglasna poruka previdi;</li> <li>- mogućnost da oglas bude „ugušen“ drugim oglasima;</li> <li>- deluje samo na čulo vida;</li> <li>- ne postoji mogućnost interakcije.</li> </ul>
Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativno niska cena oglašavanja;</li> <li>- mogućnost menjanja sadržaja poruke;</li> <li>- oglasna poruka se može naglasiti, ponavljati, ili pročitati u udarnom terminu;</li> <li>- oglašivač može da bude sponzor neke emisije, čime se njegovo ime spominje više puta;</li> <li>- može da deluje na lokalnim prostorima, ili na prostoru cele države;</li> <li>- visoka selektivnost publike;</li> <li>- velika prijemčivost publike;</li> <li>- omogućena interaktivnost;</li> <li>- može se pratiti uporedo sa obavljanjem drugih aktivnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deluje samo na čulo sluha, bez vizuelnog efekta;</li> <li>- trenutna i kratkotrajna izloženost poruci (zbog čega je neophodno ponavljanje);</li> <li>- pažnja slušalaca je često ometena, jer se uz slušanje radija najčešće bave drugim aktivnostima; visok nivo „buke“;</li> <li>- prijem radio-talasa može biti otežan;</li> <li>- ograničen informativni sadržaj poruke (obično su veoma kratke), često su nedovoljno ubedljive, ili nedovoljno kvalitetne.</li> </ul>
Televizija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- masovnost delovanja;</li> <li>- velika mogućnost usmerenog dopiranja do ciljnih grupa i, u vezi sa tim, mogućnost stvaranja sinergije sa programom koji se prenosi;</li> <li>- mogućnost izbora termina emitovanja oglasne poruke;</li> <li>- velika ubedljivost;</li> <li>- velika kreativna mogućnost oblikovanja poruke;</li> <li>- kombinovano delovanje na čulo vida i sluha;</li> <li>- mogućnost demonstracije proizvoda koja snažno utiče na stvaranje brenda;</li> <li>- budi visok nivo svesti o određenom proizvodu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oglasne poruke mogu da iritiraju, naročito ako se puštaju suviše često i ako seku program;</li> <li>- menjanje kanala u vreme kada se emituju oglasne poruke<sup>7</sup>;</li> <li>- veliki broj oglasnih poruka raznih oglašivača;</li> <li>- veoma visoki troškovi oglašavanja i kreiranja oglasne poruke;</li> <li>- trenutna i kratkotrajna izloženost poruci (zbog čega je neophodno ponavljanje);</li> <li>- pažnja gledalaca nije uvek fokusirana na TV program;</li> <li>- otežana mogućnost izmene sadržaja poruke,</li> </ul>

<sup>7</sup> Prema istraživanjima koje navode Jobber i Fahy (2006, p. 240), potrošači u gledanju oglasnih poruka provedu samo 23% od ukupnog vremena njihovog prikazivanja, dok ostatak vremena provode u razgovoru, čitanju, menjanju kanala, ili obavljanju kućnih poslova. Na ovaj problem ukazuje i Flečer (2003, p. 379-380).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efektivnost;</li> <li>- dobro se dopunjuje sa ostalim prodajnim naporima i aktivnostima;</li> <li>- omogućena interaktivnost;</li> <li>- mogućnost sponzorstva.</li> </ul>	zbog čega je izuzetno važno pažljivo oblikovanje.
<b>Film</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obično se radi o produkciji visokog kvaliteta;</li> <li>- publika je prinuđena da vidi oglasnu poruku;</li> <li>- dužina oglasne poruke može biti povećana;</li> <li>- nivo kreativnosti je visok;</li> <li>- delovanje kroz zvuk, boje i pokret - deluje na čulo sluha i vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki troškovi produkcije;</li> <li>- ograničen profil publike.</li> </ul>
<b>Internet i digitalni (interaktivni) mediji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poruka se može kreirati, modifikovati i poslati brzo i lako, uz visoku dozu kreativnosti;</li> <li>- moguća je trenutna interaktivnost i dvosmerna komunikacija;</li> <li>- organizacije same kreiraju svoje <i>web</i> prezentacije po veoma povoljnim cenama;</li> <li>- mogućnost plasiranja velikog broja informacija o proizvodu / usluzi;</li> <li>- mogućnost oglašavanja na tuđim <i>web</i> stranama;</li> <li>- dopire do, potencijalno, veoma široke populacije; moguće je precizno targetiranje određene ciljne grupe, ali i pojedinaca;</li> <li>- ne postoji vremensko ni prostorno ograničenje delovanja;</li> <li>- izlaganje oglasnoj poruci prema potrebama;</li> <li>- s obzirom na personalizovano prikazivanje oglasnih poruka, velika je mogućnost da targetirani pojedinci i grupe budu zainteresovani za ponuđene proizvode / usluge;</li> <li>- mogućnost direktne prodaje;</li> <li>- mogućnost merenja efektivnosti oglašavanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nije izvesno koliko će ljudi zaista videti (pogledati) oglasnu poruku;</li> <li>- mogućnost ignorisanja, izbegavanja i isključivanja oglasnih poruka;</li> <li>- posećenost <i>web</i> prezentacije često zavisi od pretraživača;</li> <li>- gotovo neograničena dostupnost Interneta u razvijenim zemljama, ali dodatna tehnička oprema za raznovrsne interaktivne medije i dalje veoma skupa.</li> </ul>
<b>Mediji na otvorenom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dopiru do različite i široke publike;</li> <li>- velika izloženost pogledima;</li> <li>- mogućnost čestog ponavljanja;</li> <li>- velika mogućnost privlačenja pažnje, koja se obezbeđuje dobrim, atraktivnim i originalnim dizajnom;</li> <li>- visok nivo kreativnosti;</li> <li>- velika sugestivna moć;</li> <li>- mogućnost postavljanja poruke u blizini prodajnog mesta;</li> <li>- velika mogućnost izbora mesta na kojem će se oglasna poruka naći; visoka geografska selektivnost;</li> <li>- izloženost pogledima 24 sata dnevno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poruka mora biti kratka, sažeta i direktna, budući da potrošači, kao što su npr. vozači, obično imaju vremena samo da letimično pogledaju njihov sadržaj, dakle retko privlači punu pažnju;</li> <li>- visok nivo „buke“ koja odvlači pažnju;</li> <li>- nemogućnost pružanja većeg broja informacija o proizvodu / usluzi;</li> <li>- oglasni prostor je veoma raznolik, pa je moguće da poruka neće svugde biti podjednako zapažena;</li> <li>- bilbordi predstavljaju veoma skupo sredstvo oglašavanja;</li> <li>- ne postoji interaktivnost, niti selektivnost – oglasnim porukama su izloženi svi, nema demografske selektivnosti.</li> </ul>

(Izvori: Ognjanov, 2013, p. 321, 337, 350, 356; Lamb et al., 2013, p. 275; Džefkins, 2003, p. 107-163; Flečer, 2003, p. 348-361; Bond, 2001, p. 209-211)

**Udeo medija u oglašavanju** - Zanimljivo je uporediti podatke o udelu medija u oglašavanju iz 2005. i s kraja 2013. godine (Slika 1.3), dakle radi se o izuzetno kratkom periodu od svega 9 godina (ZenithOptimedia, 2013).



Slika 1.3. Udeo medija u oglašavanju na globalnom nivou prema podacima iz 2005. i 2013. godine  
(Izvor: ZenithOptimedia, Advertising Expenditure Forecasts, December 2013)

Kada je o *televiziji* reč, uočen je blagi porast oglašavanja od 3,4%. *Radio* je doživeo pad od 1,5%, dok su *bioskop* i *mediji na otvorenom* ostali u gotovo identičnim vrednostima: uočen je sasvim blagi porast od 0,1% kod bioskopa, odnosno 0,3% kod medija na otvorenom. Čini se da su najveću štetu pretrpeli *štampani mediji*, gde je udeo u oglašavanju sa 42,2% spao na svega 24,9%; dakle radi se o padu od čitavih 17,3%. Za to vreme, Internet je doživeo pravu ekspanziju, pa je oglašavanje preko ovog medija uvećano sa 5,6% na 20,6%, dakle za čak 15%.

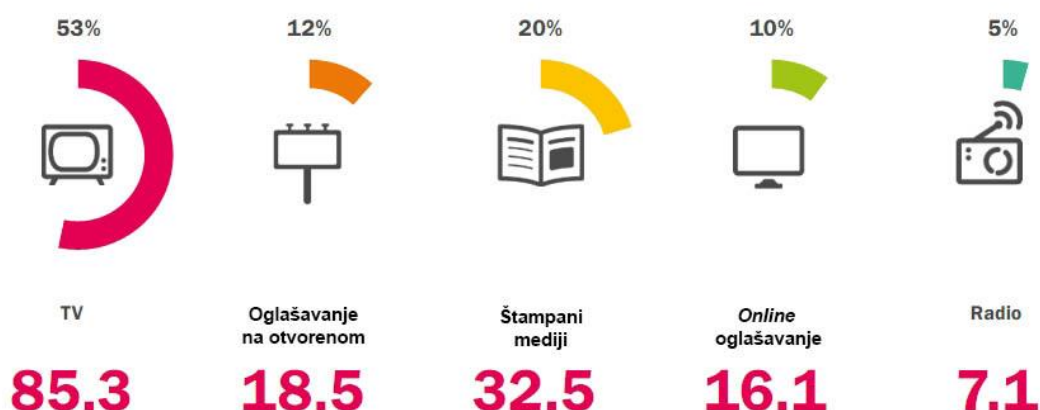
Zaključak je da se **sredstva koja su ranije ulagana u oglašavanje preko štampanih medija poslednjih godina sve više usmeravaju u oglašavanje preko Interneta.**

Situacija je znatno drugačija u Srbiji, gde je ulaganje u medije prikazano na Slici 1.4<sup>8</sup>. Kao što se može videti, u Srbiji oglašavanje na televiziji drži apsolutni primat sa 53% udela, slede štampani mediji sa 20%, mediji na otvorenom sa 12%, *online* oglašavanje sa 10% i radio sa 5%. Kada je *online* oglašavanje u pitanju, predviđen je rast u 2015. godini, čime bi se prevazišla ulaganja u medije na otvorenom. Takođe je istaknuto da se među top 5 oglašivača u Srbiji nalaze sva tri telekomunikaciona operatera koja deluju na ovim prostorima (Banić, 2015).

<sup>8</sup> Rezultate ovog istraživanja predstavio je Mile Banić, direktor medija u agenciji za tržišne komunikacije *Grey Belgrade*, na regionalnom forumu IZAZOV 2015.



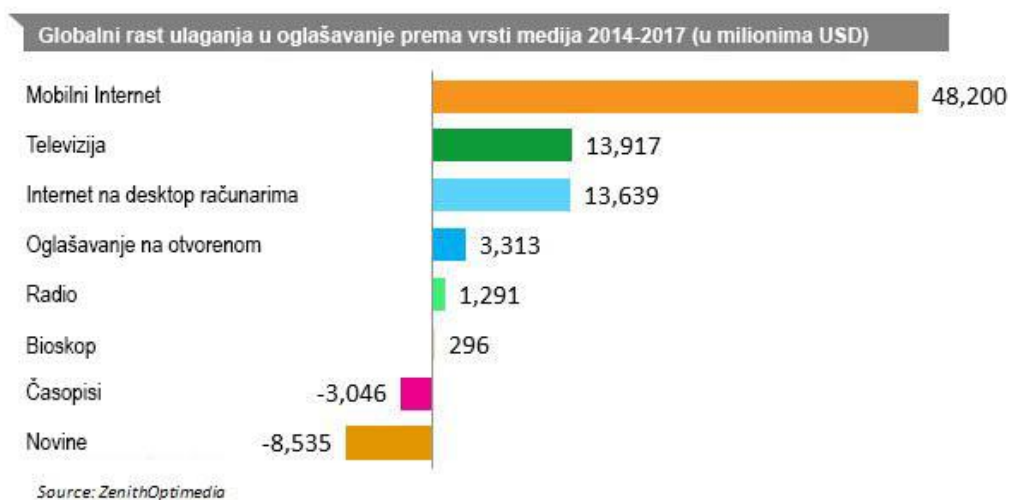
■ Procena ulaganja u pojedinačne medije  
2014



Source: Nielsen Audience Measurement, Agency estimation; in EUR mln

Slika 1.4. Procena ulaganja u pojedinačne medije za 2014. godinu (izraženo u milionima EUR) (Izvor: Banić, 2015)

S obzirom na nezadrživ razvoj mobilnog Interneta i digitalnih medija generalno, predviđanja za narednih par godina na globalnom nivou prikazana su na Slici 1.5.



Source: ZenithOptimedia

Slika 1.5. Globalni rast ulaganja u oglašavanje prema vrsti medija (izraženo u milionima USD) (Izvor: Maloney, 2015)

Zahvaljujući mobilnom oglašavanju, video formatima i oglašavanju putem društvenih mreža, na globalnom nivou se očekuje ubrzani rast ulaganja u oglašavanje putem digitalnih medija. Mobilno oglašavanje je sredinom 2015. obuhvatalo 30% celokupnog digitalnog oglašavanja, a očekuje se da do 2019. godine dostigne čak 55%. Takođe se očekuje da **2018. godine**

**Internet i digitalni mediji preuzmu primat od televizije kada je oglašavanje u pitanju i postanu medij broj jedan**, što je godinu dana ranije u odnosu na prethodne prognoze koje su iznele agencije *Magna Global* i *ZenithOptimedia*<sup>9</sup> (Maloney, 2015; Pomfret, 2015).

Slika 1.5. takođe ukazuje na to da se do 2017. godine očekuje veliki rast ulaganja u oglašavanje preko mobilnog Interneta, koje će umnogome prevazići ulaganje u oglašavanje preko Interneta vezanog za desktop računare, koje je gotovo izjednačeno sa ulaganjem u oglašavanje preko televizije. To ne čudi, s obzirom da se predviđa da će do 2017. godine mobilni uređaji (pametni telefoni, tableti, netbook računari) činiti 87% svih uređaja povezanih na Internet (Jarski, 2014).

U isto vreme, oglašavanje preko štampanih medija (novine, časopisi) pretrpeće dramatičan pad širom sveta. Međutim, šansu za časopise *ZenithOptimedia* vidi u oglašavanju preko njihovih digitalnih izdanja, koje beleži rast.

Zanimljivo je da se generalni rast ulaganja u oglašavanje na globalnom nivou očekuje u 2016. godini, zahvaljujući događajima kao što su Letnje olimpijske igre i Prvenstvo Evrope u fudbalu (Pomfret, 2015).

Ipak, neophodno je napomenuti da se brzina razvoja medija u budućnosti ne može sa stoprocentnom sigurnošću predvideti, pa se svako predviđanje mora uzeti sa dozom rezerve.

**Merenje efekata oglašavanja** - Uspešno planiranje i kontrola oglašavanja zavise od merenja efekata oglašavanja. Najčešće se mere komunikacijski efekti oglašavanja, odnosno njegov potencijalni efekat na svest o postojanju brenda, njegovo prepoznavanje, kao i preferenciju u odnosu na konkurentske proizvode. Takođe se meri i efekat oglašavanja na prodaju. Kada oglašavanje doprinosi povećanju prodaje, njegov uticaj traje dugo nakon perioda udarnog oglašavanja. Dugoročni pozitivni efekti traju i do dve godine nakon završetka kampanje (Kotler, Keller, 2006, p. 583).

„Ipak, direktan uticaj oglašavanja na prodaju teško je ustanoviti, jer je ona uslovljena delovanjem i brojnih drugih faktora“ (Ognjanov, 2013, p. 229).

Efekti zavise od kvaliteta oglasne poruke, njene moći da dopre do ciljnog auditorijuma, ali i od konkurencije koja svojim sredstvima pokušava da dopre do istog ciljnog auditorijuma, često putem istih medija.

---

<sup>9</sup> Međunarodne agencije koje se bave predviđanjem trendova i sastavljanjem godišnjih izveštaja vezanih za razvoj medija, ulaganje i efektivnost oglašavanja, kao i zahteve tržišta (<http://www.magnaglobal.com/>, <http://www.zenithoptimedia.com/>).

**Etička pitanja u oglašavanju** najčešće se odnose na upotrebu preuveličanih tvrdnji i sakrivenih činjenica. U većini zemalja, dozvoljen je određeni stepen preterivanja, pošto se računa na inteligenciju potrošača. Oglašavanje, međutim, može da obmane potrošače i izostavljanjem važnih činjenica iz oglasne poruke, a takve skrivene činjenice mogu da ostave lažni utisak na auditorijum (Dramond, Bein, 2001, p. 156-157). Mnoge zemlje imaju svoje kodekse ponašanja koji štite potrošače od ovakvih obmana. U Srbiji su uslovi i načini oglašavanja, prava i obaveze oglašivača, kao i prava primalaca oglasnih poruka, regulisana *Zakonom o oglašavanju*<sup>10</sup>.

U Velikoj Britaniji, na primer, *ASA (Advertising Standards Authority)* primenjuje britanski Kodeks prakse oglašavanja, koji insistira na tome da propaganda bude „zakonita, pristojna, poštena i istinoljubiva“ (Jobber, Fahy, 2006, p. 244). Šok propaganda, kao ona po kojoj je poznat *Benetton*<sup>11</sup>, često je predmet žalbi za koje su zadužene slične agencije. Kritičari ekonomske propagande smatraju da ona često promoviše materijalizam i iskorišćava ljudske slabosti, jer ističe važnost posedovanja materijalne imovine, čime se promovišu pogrešne vrednosti u društvu.

\* \* \*

Oglašavanje, sadržajno i vremenski, mora biti usklađeno sa ostalim instrumentima marketinške komunikacije i mora se sa njima dopunjavati, kako bi se postigao maksimalni učinak u prodajnim naporima organizacije. Bitno je da sve aktivnosti marketinške komunikacije imaju zajednički cilj. Takođe je neophodno sastaviti detaljan plan marketinških komunikacija, vodeći računa o kompatibilnosti svih njenih instrumenata. Takav plan treba povoljno da utiče na kreiranje imidža i identiteta organizacije, kao i na uspešno ostvarivanje samog čina prodaje.

---

<sup>10</sup> Poslednja verzija ovog zakona usvojena je 26. januara 2016. godine, u Skupštini Republike Srbije (<http://mtt.gov.rs/vesti/usvojena-dva-zakona-o-oglasavanju-i-informacionoj-bezbednost/>).

<sup>11</sup> Kako kaže Luciano Benetton, jedan od suosnivača kompanije *Benetton*, „mi naše oglasne poruke nismo kreirali da bismo provocirali, već da bismo ljude naterali da pričaju, da bismo razvijali građansku svest“. Ipak, mnoge oglasne kampanje koje je pokrenuo *Benetton* smatraju se izuzetno provokativnim i kontroverznim, pa neke od njihovih oglasnih poruka nisu opstale u javnosti ni 24 sata. Na primer, fotografije u okviru kampanje *UnHate* (Protiv mržnje), pokrenute u jesen 2011. godine, na kojima je prikazan „montirani“ poljubac katoličkog pape Benedikta XVI i imama šeika Ahmeda el-Tajeba, kojim se poziva na pomirenje i toleranciju, bile su uklonjene istog dana. Još neke kampanje kompanije *Benetton* koje su snažno odjeknule u svetskoj javnosti, pamte se po fotografijama krvave uniforme poginulog bosanskog vojnika, iz 1994. godine (apel za poštovanje ljudskih prava), novorođenčeta koje je pupčanom vrpcom još uvek vezano za majku, iz 1993. godine (skretanje pažnje javnosti na decu koja umiru od AIDS-a), ljudskih srca uzetih od pripadnika crne, bele i žute rase (poziv na jednakost); četiri osuđenika na smrt, iz 1996. godine (odbrana prava na život, apel protiv smrtne kazne). Ovo su samo neki od brojnih primera kontroverznih kampanja kompanije *Benetton*. Više o ovoj temi (kao i opisane fotografije), videti na sajtu: <http://www.alistgator.com/top-ten-controversial-united-colors-of-benetton-ads/>.

Kada se radi o malim organizacijama, sve aktivnosti marketinške komunikacije obično su osmišljene u jednom centru i pod kontrolom su marketing menadžera. Takvu sinergiju znatno je teže postići u velikim organizacijama u kojima postoje posebna odeljenja, na primer za oglašavanje, unapređenje prodaje, direktni marketing itd.

### **2.3.1.2. UNAPREĐENJE PRODAJE**

Unapređenje prodaje predstavlja značajan instrument marketinških kampanja, a sastoji se iz niza podsticajnih mera, najčešće kratkoročnih, osmišljenih tako da stimulišu bržu, odnosno veću prodaju pojedinih proizvoda ili usluga (Kotler, Keller, 2006, p. 585). Aktivnostima unapređenja prodaje gotovim proizvodima ili uslugama dodaje se određena **veća vrednost** (Cohen, 1972, in Milisavljević et al., 2005, p. 519), kojom se skreće pažnja na ponudu koja po nečemu postaje drugačija i interesantnija od konkurentske (Kostić, 2003, p. 85). Time ovaj instrument direktno utiče na prodaju, a samim tim i na uvećanje profita organizacije.

Akcije unapređenja prodaje osmišljene su tako da podrže ostale marketinške aktivnosti, da ih učine efikasnijim i efektivnijim, naročito aktivnosti oglašavanja i lične prodaje (Cohen, 1972, in Vračar, 1999, p. 380). Usmerene su na: podsticanje potrošača na (ponovnu) kupovinu, skretanje pažnje potrošača na određenu ponudu i podsticanje da posete određeno prodajno mesto, ubrzanje ciklusa i povećani obim prometa, zadržavanje stalnih potrošača i privlačenje novih (Džober, Lankaster, 2006, p. 372; Filipović, Kostić, 2001, p. 257).

Osnovne karakteristike i aktivnosti unapređenja prodaje kao instrumenta marketinške komunikacije više dolaze do izražaja, uočljivije su i više se primenjuju prilikom prodaje robe široke potrošnje nego prilikom prodaje usluga, gde više smisla ima primena nekih drugih instrumenata marketinške komunikacije, pre svega (tržišnih) odnosa s javnošću, dok se za promociju industrijskih i veoma skupih proizvoda obično koristi lična prodaja.

Unapređenje prodaje daje najbolje rezultate kada se koristi u kombinaciji sa oglašavanjem koje, za razliku od unapređenja prodaje, povećava lojalnost potrošača određenom brendu. Kao što je već rečeno u prethodnom poglavlju, cilj oglašavanja ne mora nužno da bude prodaja (ono veoma često služi za kreiranje imidža organizacije i / ili njenih proizvoda / usluga); nasuprot tome, osnovni cilj ovog instrumenta marketinške komunikacije je upravo ono što mu ime kaže – unapređenje prodaje. Stoga, za razliku od oglašavanja koje veoma često ima odložene efekte koje je teško precizno izmeriti, efekti unapređenja prodaje su lako merljivi i vrše se tokom same kampanje, ili neposredno po njenom završetku (Ognjanov, 2013, p. 234). S obzirom na to da strategije unapređenja prodaje direktno i očigledno utiču na

prodaju (npr. sniženje cena koje omogućava značajnu uštedu, najčešće će uticati na donošenje impulsivne, odnosno neplanirane odluke o kupovini), sve više se ulaže u ovaj instrument marketinške komunikacije, dok ulaganje u oglašavanje opada. Kako kažu Kotler i Keller (2006, p. 585), „oglašavanje nudi *razlog* za kupovinu, a unapređenje prodaje nudi *podsticaj*“. S druge strane, oglašavanjem se veoma često najavljuju aktivnosti unapređenja prodaje: nagradne igre, sniženje cena, posebne povoljnosti prilikom kupovine itd.

Ako je za povećanje prodaje potreban **neposredan, jak i direktan podsticaj**, onda se mogu iskoristiti sredstva unapređenja prodaje. U tom smislu, ovaj vid marketinške komunikacije može se posmatrati kao moćno, ali kratkoročno taktičko sredstvo, čiji dugoročni efekti na prodaju mogu biti *pozitivni, neutralni, ili negativni*. Ako je unapređenje prodaje privuklo nove kupce kojima se proizvod dopao, ponovljena kupovina može dovesti do dugoročnog pozitivnog efekta. Međutim, ukoliko je unapređenje prodaje (npr. popust) učinilo da proizvod izgubi vrednost u očima potrošača, onda efekat može biti negativan. Kada je unapređenje prodaje navelo potrošače da kupe proizvod samo zbog trenutnog podsticaja, a bez želje da kupovinu ponove, efekat može biti i najčešće jeste neutralan (Jobber, Fahy, 2006, p. 245-6).

Na razvoj unapređenja prodaje kao instrumenta marketinške komunikacije uticalo je više činilaca, eksternih i internih. Od **eksternih** činilaca najviše su uticali: sve veća ponuda proizvoda i usluga koji su međusobno veoma slični, pa na odluku potrošača, odnosno korisnika, utiču samo nijanse; sve jača konkurencija; promene u ponašanju potrošača i potreba za promišljenim korišćenjem finansijskih sredstava; zakonska ograničenja u oglašavanju nekih vrsta proizvoda, fragmentacija medija, razvoj novih poslovnih modela i koncepata marketinga i marketing komuniciranja (Stanković, Đukić, 2014, p. 210; Kotler, Keller, 2006, p. 586; Džefkins, 2003, p. 184-185; Vračar, 1999, p. 381). **Interni** činioci odnosili bi se na: ulaganje u edukaciju osoblja za poslove unapređenja prodaje; potrebu za angažovanjem stručnih agencija u osmišljavanju i realizaciji pojedinih aktivnosti unapređenja prodaje: opremanje prodajnih salona, organizovanje izložbi, uređenje prostora na sajmovima, stručnu demonstraciju proizvoda i ostalo (Filipović, Kostić, 2001, p. 258).

**Planiranje aktivnosti unapređenja prodaje** podrazumeva nekoliko koraka: *određivanje ciljeva unapređenja prodaje, određivanje ciljne grupe, utvrđivanje budžeta, određivanje vremena, mesta i načina za sprovođenje akcije, obaveštavanje javnosti i evaluaciju sprovedenih aktivnosti* (Mullin, Cummins, 2009, in Ognjanov, 2013, p. 253-255; Kotler, Keller, 2006, 590).

*Ciljevi* unapređenja prodaje proizilaze iz osnovnih marketinških ciljeva jedne organizacije. Aktivnosti unapređenja prodaje najčešće su kratkoročnog karaktera i mogu imati nekoliko ciljeva, koji će usloviti odabir odgovarajuće aktivnosti unapređenja prodaje. Najčešći cilj je porast prodaje tokom kratkog perioda i podsticanje na ubranu kupovinu / prodaju. Kratkoročna povećanja prodaje mogu biti potrebna iz nekoliko razloga, kao što su: potreba da se smanje zalihe ili ispuni finansijski plan pre isteka finansijske godine, prodaja zaliha starog modela pre uvođenja zamene, i povećanje zaliha kod potrošača i distributera pre lansiranja konkurentskog proizvoda. Određeni tipovi unapređenja prodaje podstiču na ponavljanje kupovine tokom nekog perioda. Sve što zahteva sakupljanje etiketa ili zatvarača, ima za cilj da poveća učestalost ponavljanja kupovine tokom promotivnog perioda (na primer, sakupljanje određenog broja zatvarača *Coca-Cole*, omogućavalo je dobijanje kompleta novogodišnjih lutkica). Neki tipovi unapređenja prodaje imaju zadatak da podstaknu kupovinu većeg pakovanja proizvoda (davanje srazmerno bolje cene za veće pakovanje – često kod prodaje šampona, deterdženata, kafe itd). Unapređenje prodaje distributerima ima za cilj da se ostvari bolja distribucija i obezbedi više prostora na policama.

Nakon utvrđivanja ciljeva, potrebno je precizno odrediti *ciljnu grupu* (ili više njih) ka kojoj će kampanja unapređenja prodaje biti usmerena. Način sprovođenja kampanje uslovljen je karakteristikama ciljne grupe.

*Utvrđivanju budžeta* potrebno je pristupiti sa najvećom pažnjom, budući da su neki oblici unapređenja prodaje izuzetno skupi (npr. davanje uzoraka). U utvrđivanju budžeta značajan faktor će predstavljati prethodno iskustvo, kao i finansijska moć organizacije. Neophodno je realno proceniti potrebna sredstva za uspešno sprovođenje predstojeće kampanje.

Unapređenje prodaje najčešće se odnosi na kratkoročne akcije ograničenog trajanja. Potrebno je definisati precizne *vremenske okvire*, pri čemu će značajnu stavku predstavljati aktivnost određene ciljne grupe (npr. ako se radi o deci školskog uzrasta i njihovim roditeljima, pogodnosti prilikom kupovine školskog pribora treba uskladiti sa polaskom u školu), kao i konkurencije. Takođe je potrebno precizirati *mesto i način* sprovođenja akcije, vodeći računa o tome ko sve učestvuje i da li je promoterima potrebna obuka. Prilikom primene aktivnosti unapređenja prodaje sa potrošačima se komunicira *ličnim i neličnim kanalima*. Lični kanali odnose sa na prisustvo promotera u prodajnim objektima, koji u neposrednom kontaktu sa potrošačima nude degustaciju proizvoda, ili promovišu prodaju tih proizvoda, čime se ostvaruje pravo na neku nagradu. Nelični kanali odnosili bi se na sniženje cena, ili pakovanja

proizvoda kojima se ostvaruje neka ušteda. Treba odrediti i *količinu* proizvoda koja će biti puštena u promet u okviru promocije.

Prilikom utvrđivanja budžeta, neophodno je uzeti u obzir i troškove *informisanja javnosti* o predstojećoj kampanji unapređenja prodaje. Za koji se god oblik obaveštavanja organizacija odluči, to će predstavljati značajan dodatni trošak, naročito ukoliko se oglašavanje bude sprovodilo preko sredstava javnog informisanja, što je u praksi veoma čest slučaj. Za obaveštavanje je moguće koristiti i društvene mreže, promotere na licu mesta, deljenje flajera u blizini prodajnog objekta i razne druge načine.

Na kraju se vrši *evaluacija* kampanje unapređenja prodaje, odnosno sprovode se merenja koja utvrđuju da li su postavljeni ciljevi postignuti i u kojoj meri. U tu svrhu potrebno je postaviti kriterijume uspešnosti (engl. *key performance indicators*), kao objektivne pokazatelje postignutih rezultata (Ognjanov, 2013, p. 253).

**Prednosti** unapređenja prodaje nad drugim instrumentima marketinške komunikacije, bile bi sledeće (Kostić, 2003, p. 86; Vračar, 1999, p. 380):

- relativno niski troškovi zbog proizvodnje u velikim količinama; ovaj instrument je jeftiniji od ostalih instrumenata marketinške komunikacije;
- predstavlja efektivnu podršku prodajnim naporima organizacije i odlično se dopunjuje sa drugim instrumentima marketinške komunikacije, naročito sa oglašavanjem i ličnom prodajom;
- utiče na ubrzano prihvatanje proizvoda, čime se postiže značajna prednost u odnosu na konkurenciju;
- utiče na brzo povećanje prodaje;
- bolja kontrola koju ima organizacija obezbeđena neposrednom akcijom;
- efikasnija koncentracija na ciljne segmente, koja nije moguća kod drugih instrumenata marketinške komunikacije (npr. kod oglašavanja);
- mogućnost testiranja i sprovođenja eksperimenata, kao i merenja efekata unapređenja prodaje, u smislu promene u količini prodatih proizvoda;
- na nekim tržištima unapređenje prodaje se tako često koristi, da su svi konkurenti prinuđeni da se uključe;
- merenje uticaja koji unapređenje prodaje ima na prodaju lakše je nego u slučaju oglašavanja, pošto je i efekat unapređenja prodaje direktniji, mada obično kratkoročan (upotreba savremene tehnologije u prodavnicama olakšava merenje).

**Nedostaci** unapređenja prodaje su sledeći (Kostić, 2003, p. 86; Vračar, 1999, p. 381):

- ukoliko proizvod ne zadovoljava određene kriterijume (npr. lošeg je kvaliteta), ili je preskup, ovaj instrument neće obezbediti njegovu prodaju;
- nemogućnost povećanja efektivnosti prodaje ukoliko nije sprovedena odgovarajuća distribucija;
- mnogi potrošači nisu obuhvaćeni planovima unapređenja prodaje;
- ovaj instrument ne može obezbediti maksimalnu efikasnost promocije, bez sadejstva sa ostalim instrumentima marketinške komunikacije;
- efekti su, najčešće, kratkoročni;
- kritičan trenutak uvek predstavlja vraćanje na staru, redovnu cenu;
- konkurenti su u mogućnosti da veoma lako prate i preuzimaju ideje.

**Strategije unapređenja prodaje** - Unapređenje prodaje može biti usmereno ka potrošačima, kanalima marketinga i prodajnom osoblju (Stanković, Đukić, 2014, p.210, 221). Unapređenje prodaje namenjeno finalnim potrošačima „zasnovano je na korišćenju marketinške **strategije privlačenja potrošača** (engl. *pull strategy*)“, dok se ono namenjeno posrednicima „zasniva na upotrebi **strategije guranja proizvoda** (engl. *push strategy*) kroz kanale distribucije“ (Ognjanov, 2013, p. 238).

Razvijanje dobrih poslovnih odnosa sa distributerima i maloprodajom od suštinske je važnosti za proizvođača, jer time on obezbeđuje neprestano naručivanje i stalnu prodaju svoje robe, dodatni prostor na policama, kao i demonstracije proizvoda u svom prodajnom objektu. Metode unapređenja prodaje u odnosu na distributere i maloprodaju primenjuju se prilikom: lansiranja novog proizvoda ili nekih promena u postojećoj liniji proizvoda (npr. novo pakovanje), smanjenog broja porudžbina na pojedinim delovima tržišta, povoljnije ponude konkurenata, velikog nivoa zaliha (Filipović, Kostić, 2001, p. 261).

**Strategije koje se koriste u odnosu na posrednike** su (Stanković, Đukić, 2014, p. 216-221; Ognjanov, 2013, p. 249-252; Džober, Lankaster, 2006, p. 377-379; Jobber, Fahy, 2006, p. 248-250; Milisavljević et al., 2005, p. 521-523; Kostić, 2003, p.87; Vračar, 1999, p.388-391):

- **davanje poklon-promotivnih materijala** za dekoraciju prostorija (posteri, kalendari, satovi, specijalne police kakve daje npr. *Coca-Cola* za izlaganje svojih proizvoda itd);
- **demonstracije proizvoda u prodavnicama** - najčešće prilikom lansiranja novog proizvoda; proizvođač može da ponudi bonifikaciju (novčani iznos) maloprodavcima, kako bi mu omogućili promociju proizvoda u prodavnici; bonifikacija može biti



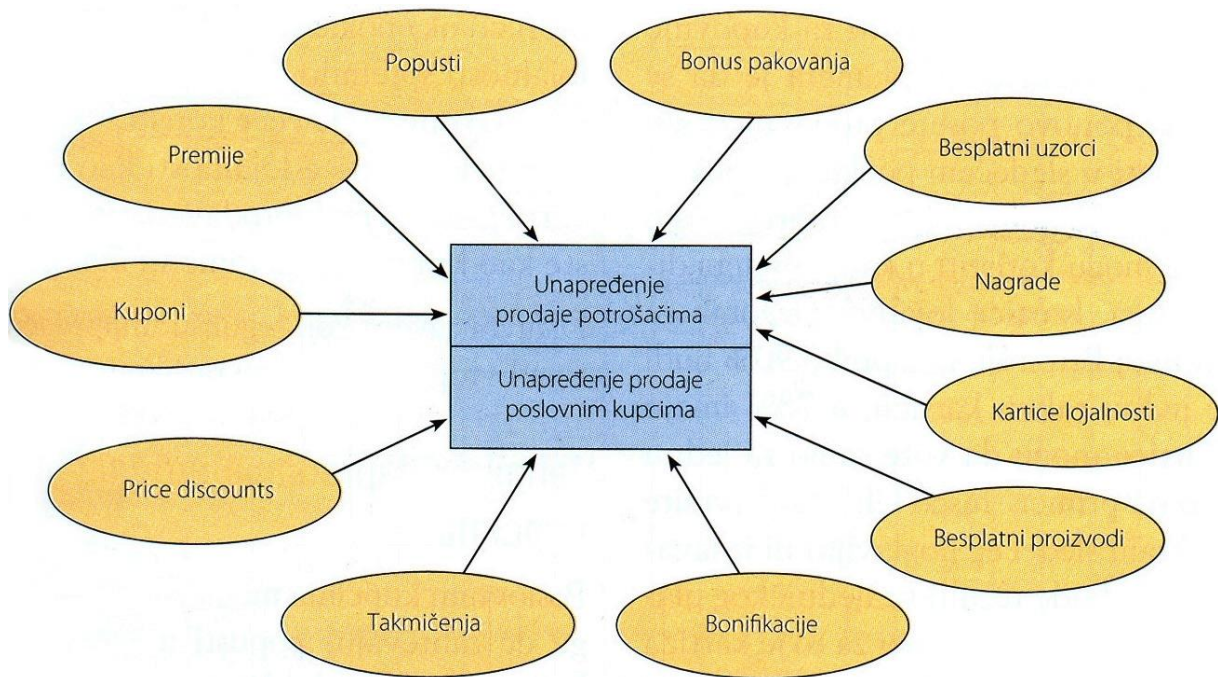
potrebna i da bi prodavac pristao da na police stavi oznaku da je neki proizvod na sniženju;

- **specijalno prikazivanje i predstavljanje proizvoda** – obavlja se kada proizvođač želi da predstavi čitavu liniju svojih proizvoda, ukazujući na to kako se međusobno dopunjuju (npr. linija kozmetičkih sredstava), ili kada želi uspešno da pozicionira marku svog proizvoda;
- **obučavanje i motivisanje prodajnog osoblja posrednika** – u cilju osposobljavanja za obavljanje prodaje i povećanje njegove zainteresovanosti za kupovinu i distribuciju proizvoda; obuka se sprovodi na seminarima, treninzima, prezentacijama, savetovanjima, ali i preko kataloga i brošura, u štampanom ili digitalnom obliku;
- **organizovanje takmičenja među distributerima**, koja se odnose na količinu prodatih proizvoda određenog proizvođača, uspešno prikazivanje i izlaganje tih proizvoda, itd. Nagrade mogu biti robne ili novčane.
- **davanje popusta i premija** – davanje popusta za određeni broj porudžbina; davanje poklona stalnim naručiocima.
- **davanje određenog broja besplatnih proizvoda** predstavlja alternativu davanju popusta; na primer, 3 proizvoda se dobija po ceni 2.

Unapređenje prodaje orijentisano na posrednike (Kotler, Keller, 2006, p. 589; Džober, Lankaster, 2006, p. 379; Clarke, 2001, p. 538):

- Proizvođačima pomaže prilikom uvođenja novih proizvoda na tržište
- Podstiče prodor distribucije
- Uvećava raspoloživ prostor na policama
- Utiče na bolji položaj na policama
- Podstiče poseban raspored, bilo na polici, ili ne
- Daje dodatni podsticaj, u odnosu na konkurentske proizvode
- Stimuliše motivaciju prodavaca
- Pomaže prevazilaženje problema zaliha, ili spore prodaje
- Ohrabruje redovne porudžbine
- Reguliše upravljanje uplatama potrošača, odnosno podstiče redovno plaćanje
- Podstiče zadobijanje posrednika u odnosu na konkurentske proizvode
- Omogućava sakupljanje informacija za bazu podataka posrednika

Na Slici 1.6. prikazane su strategije unapređenja prodaje usmerene ka poslovnim kupcima i ka potrošačima:



Slika 1.6. *Unapređenje prodaje usmereno ka potrošačima i ka poslovnim kupcima*  
(Preuzeto iz: Jobber, Fahy, 2006, p. 247)

Unapređenje prodaje usmereno ka potrošačima treba da obezbedi njihovo motivisanje za (ponovnu) kupovinu. Neke od strategija koje se koriste su sledeće (Stanković, Đukić, 2014, p. 213-216; Ognjanov, 2013, p. 239-249; Džober, Lankaster, 2006, p. 374-377; Jobber, Fahy, 2006, p. 247-248; Milisavljević et al., 2005, p. 520-522; Džefkins, 2003, p. 186-196; Kostić, 2003, p. 87; Vračar, 1999, p. 382-388):

- **davanje kupona** (mogu se dobijati uz kupljeni proizvod, ili predstavljati sastavni deo pakovanja određenog proizvoda) – obično se ovi kuponi sakupljaju i omogućavaju učešće u nekoj nagradnoj igri (takve nagradne igre organizovali su svojevremeno *Štark* i *Frikom*), ili pak donose popust prilikom naredne kupovine; ovom strategijom obezbeđuju se ponovljena kupovina i lojalnost proizvodu na duži vremenski period; oni su vrlo zastupljen vid unapređenja prodaje, mada su obično manje efektni od popusta u pokretanju prodaje jer ne omogućavaju nikakvu trenutnu uštedu i privlače, gotovo isključivo, postojeće kupce;
- **nagradne igre** se u novije vreme često organizuju i preko društvenih mreža, a zasnivaju se na neposrednoj i svakodnevnoj interakciji sa brendom za vreme trajanja nagradne igre, u koju se nužno uključuju i prijatelji takmičara, jer je cilj prikupljanje što većeg broja lajkova i komentara koji će učesniku takmičenja doneti nagradu; ovim se priča o brendu širi i, po pravilu, donosi nove pratioce – potencijalne potrošače;

- **ponuda proizvoda sa sniženom cenom (popust)** predstavlja privremeni prodajni stimulans i primenjuje se u slučajevima kada je smanjena tražnja za nekim proizvodom, kada se odgovara na određeni potez konkurencije, ili kada se pokušava osvajanje novog tržišnog segmenta; pruža kupcu neposrednu vrednost i stoga predstavlja nedvosmisleni podsticaj na kupovinu; dokazano je da stimuliše kratkoročna povećanja prodaje; konkurenti lako mogu da prate ove akcije, a ako se često primenjuje može da devalvira imidž proizvoda; osim toga, kritičan trenutak uvek predstavlja vraćanje cene na nivo pre sniženja;
- **davanje besplatnih uzoraka** – izuzetno uspešan metod unapređenja prodaje predstavlja podsticanje na probu; u tom smislu, potrošačima se često daju uzorci - malo pakovanje proizvoda, kako bi ga isprobali i odlučili se na kupovinu (malene bočice parfema, tubice sa kozmetičkim kremama, kesice sa začinima); za nove robne marke, ovo je efektivan, mada skup način podsticanja na probu;
- **ponude proizvoda sa poklonima u samom pakovanju** – predmeti koji se poklanjaju uglavnom su vrlo jednostavni i jeftini, ali vešto napravljenom ilustracijom ili propratnim tekstom oni se mogu učiniti veoma interesantnim i privlačnim (npr. igračkice u kutijama *Kellog's* pahuljica, šminka (ruževi, rumenila, uzorci parfema), ili nakit uz kupljeni ženski časopis (*Cosmopolitan, Gioia, Elle*)). Ponekad ovi pokloni mogu biti i vredniji (na primer, šolje uz kupljenu kafu *Nescafe*, ali i domaće brendove *Grand kafa, Doncafe, Bonito* itd);
- **bonus pakovanja** predstavljaju dodatnu vrednost, dajući kupcima dodatnu količinu proizvoda po istoj ceni; često se koristi u ponudi sokova, slatkiša i, naročito, kozmetičkih proizvoda (često se na pakovanjima može videti 10 ili 20% gratis); ponekad piše: *Platite 5, dobićete 6!* – pošto se cena ne snižava, ovakav vid unapređenja prodaje nosi manji rizik od devalviranja imidža proizvoda; kada se dva ili više proizvoda nude zajedno po promotivnoj ceni, to se naziva *multikupovina* – na primer, šampon i regeneratorski balzam iste robne marke, spakovani zajedno;
- **kartice lojalnosti** donele su veliki napredak u maloprodaji; svaki put kada se novac potroši u jednom maloprodajnom objektu, dobijaju se poeni koji se mogu koristiti u istoj prodavnici prilikom kasnijih kupovina, koje opet donose nove poene; namera je da se kupci privuku i naviknu na kupovinu uvek u istom prodajnom objektu (na primer, na domaćem tržištu *Mercator* je među prvima uveo svoje *Pika* kartice); posedovanje ovih kartica omogućava popuste u prodajnom objektu koji ih je izdao,

kao i učešće u brojnim nagradnim igrama koje se u njemu organizuju<sup>12</sup>. Budući da je za dobijanje kartica lojalnosti potrebno popuniti pristupni formular sa brojnim i detaljnim ličnim podacima, ove kartice mogu predstavljati odličan izvor informacija o kupcima, koje se dalje koriste u kampanjama direktnog marketinga. Na razvijenijim tržištima, gde ove kartice postoje duže i gde se upotrebljavaju više, iskustvo je pokazalo da je 25% vlasnika kartica lojalnosti spremno da pređe na konkurentske kartice ukoliko one ponude veće koristi.

Unapređenje prodaje orijentisano na potrošače / korisnike usluga (Clarke, 2001, p. 538):

- Poboljšava prodaju postojećih proizvoda
- Podstiče ponovljenu kupovinu kod redovnih potrošača
- Podstiče nove potrošače na probu postojećih proizvoda
- Pomaže uvođenje novih proizvoda
- Podstiče probu novih proizvoda
- Ometa / neutralizuje marketing komunikaciju konkurencije
- Povećava upotrebu određenog proizvoda
- Podstiče lojalnost robnoj marki – umanjuje promenu robne marke
- Omogućava sakupljanje podataka za databazu potrošača

\* \* \*

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET** biće opsežno razmatrani u drugom delu rada, što je uslovljeno temom disertacije, koja nalaže da se odnosima s javnošću i njihovom mestu u sistemu marketinga posveti posebna pažnja.

### **2.3.1.3. SPONZORSTVO**

Sponzorstvo predstavlja povezivanje organizacije sa pojedincem ili nekim događajem (obično sportskim ili kulturnim), u cilju promocije same organizacije, njenih proizvoda ili usluga. Sponzorstvo se smatra **sastavnim delom funkcije odnosa s javnošću** (Lawrence, 2001, p. 493, 501), njihovim značajnim elementom (Kotler, Keller, 2006, p. 595),

---

<sup>12</sup> Novost na tržištu Srbije predstavlja *Super Kartica*, koja omogućava kupovinu sa raznim pogodnostima u većem broju maloprodajnih objekata koji pripadaju grupi partnera *Super Kartice: Idea, Roda, Mercator, NIS Petrol, Gazprom, InterSport* i drugi; kada se pređe određeni prag sakupljenih bodova, na svaka tri meseca se dobija knjižica sa bonovima na kojima je odštampan novčani iznos u skladu sa ostvarenim bodovima, koji se mogu iskoristiti prilikom narednih kupovina; tu su takođe priloženi i kuponi za popuste, a predstavljene su i pogodnosti koje partneri omogućavaju korisnicima ove kartice; osim toga, o akcijama redovno stižu i SMS poruke kao deo kampanje direktnog marketinga, a štampa se i luksuzni katalog.

specifičnom aktivnošću odnosa s javnošću (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 163), ili strategijom odnosa s javnošću (Lamb et al., 2013, p. 281). Ima i autora koji „**spozorstvo smatraju oblikom privredne propagande**, s obzirom na to da su njegovi efekti vezani za medijsku (tačnije multimedijску) podršku“ (Vračar, 2005, p. 158, in Stanković, Đukić, 2014, p. 174). Usled ubrzanog razvoja, rastućeg značaja i sve veće primene spozorstva, neki autori (Ognjanov, 2013, p. 284; Jobber i Fahy, 2006, p. 234), **spozorstvo smatraju posebnim instrumentom marketinške komunikacije**. Ovo je naročito izraženo u oblasti **sportskog marketinga** (kao posebne oblasti marketinga), gde spozorstvo igra ključnu ulogu, do te mere da se ponekad ova dva termina koriste kao sinonimi (Sleight, in Vračar, 1999, p. 133).

Autorka ove disertacije najbliža je stanovištu da ima osnova da se spozorstvo razmatra kao **poseban instrument marketinške komunikacije**, uzimajući u obzir njegove specifičnosti koje ga čine „hibridnom vrstom“ marketing komuniciranja, u kojoj se preklapaju i prepliću kako elementi *oglašavanja* (vid plaćenog pojavljivanja u medijima), tako i organizacije specijalnih događaja i, posledično, publiciteta, što spada u domen *odnosa s javnošću*<sup>13</sup>. To ukazuje na potrebu za integrisanjem svih oblika i sredstava marketing komuniciranja.

Faktori koji utiču na razvoj spozorstva kao instrumenta marketinške komunikacije su (Hitchen, 2001, p. 513-514):

- fragmentacija tradicionalnih medija,
- stvaranje povoljnih asocijacija,
- prevazilaženje jezičkih i kulturoloških barijera,
- obraćanje širokoj i raznovrsnoj publici,
- prevazilaženje zakonskih ograničenja vezanih za oglašavanje,
- mogućnost targetiranja ciljne publike.

Spozorstvo se definiše kao „poslovni odnos između onoga ko obezbeđuje sredstva, resurse ili usluge, i pojedinaca, događaja ili organizacije, koji zauzvrat nude određena prava i asocijacije koje mogu da se iskoriste u komercijalne svrhe“ (Sleight, 1989, in Jobber, Fahy, 2006, p. 252), što se reguliše ugovorom o spozorstvu. Najčešće se spozorišu: sportski, umetnički i muzički događaji, društveno korisne aktivnosti, timovi, takmičenja, pojedine ličnosti, sajmovi, izložbe (Džefkins, 2003, p. 206-208). Mediji poklanjaju veliku pažnju spozorisanim događajima, pa je stoga ono veoma korisno za jačanje brenda i stvaranje

---

<sup>13</sup> Ovde valja napomenuti da Kotler i Keller (2006, p. 536), *događaje i iskustva* smatraju posebnim instrumentom masovnih marketinških komunikacija.

publiciteta, kao i za kreiranje imidža i reputacije organizacije-sponzora kao društveno odgovornog subjekta.

Najpopularnije je sponzorirati sportske događaje zbog velike upadljivosti kojoj doprinose televizijski prenosi i mogućnosti privlačenja velikog broja ljudi. Istraživanja koja navode Kotler i Keller (2006, p. 591) pokazuju da čak 69% ukupnih ulaganja u sponzorstvo odlazi na sponzorisanje sportskih događaja. Sponzorstvo obezbeđuje publicitet organizacije u medijima - događaji koje prati ceo svet (npr. fudbalska prvenstva, teniski turniri, Olimpijske igre) omogućavaju globalnu medijsku pažnju. Stoga ne čudi činjenica da su ulaganja u sponzorstvo u stalnom porastu, sa godišnjim rastom od 10 do 15% (Stanković, Đukić, 2014, p. 176). Ovom rastu svakako doprinosi i sve veća podozrivost javnosti prema nekim drugim instrumentima marketinške komunikacije, pre svega prema oglašavanju, ličnoj prodaji i raznim vidovima direktnog marketinga, gde se u pitanje dovodi kredibilitet oglasnih poruka, njihov ubeđivački karakter, isticanje važnosti posedovanja materijalnih vrednosti, zadiranje u privatnost građana... S druge strane, sponzorskim aktivnostima se lakše dopire do ciljnih grupa, budući da se poruke sponzora veoma često i nesvesno primaju. One mogu biti nenametljivo plasirane, a sponzor uspešno gradi svoj imidž i reputaciju ulaganjem u aktivnosti i događaje od šireg društvenog značaja, koje mediji po pravilu prenose, a publika rado gleda.

Kada organizacija bira događaj koji će sponzorirati, ona mora da razmotri nekoliko ključnih pitanja, kao što su: „komunikacioni ciljevi organizacije, njeno ciljno tržište, rizici povezani sa sponzorstvom, šanse za promociju i troškovi sponzorstva“ (Jobber, Fahy, 2006, p. 255).

Sa tačke gledišta sponzora, idealan događaj je onaj (Kotler, Keller, 2006, p. 592):

- čija se publika podudara sa ciljnom grupom sponzora,
- koji izaziva pažnju,
- koji je jedinstven, ali neopterećen drugim sponzorima,
- koji se dobro dopunjuje sa drugim promotivnim aktivnostima (npr. ovi događaji se mogu iskoristiti za deljenje promotivnog materijala sa logom organizacije i samog događaja, oglašavanje, stvaranje dodatnog publiciteta, prikupljanje dobrovoljnih priloga u humanitarne svrhe, čime sponzor pokazuje da je društveno odgovoran),
- koji će doprineti jačanju imidža proizvoda, ili organizacije.

Sponzorstvo stvara povoljne asocijacije o brendu i kompaniji i jača njene pozicije na tržištu. I sponzor i sponzorirana aktivnost uključeni su u odnos, pri čemu se vrednost prenosi sa

aktivnosti na sponzora. Postajući deo specijalnih događaja koji za potrošače imaju neku ličnu vrednost, organizacija produbljuje odnose sa svojim ciljnim tržištem. Sponzorstvo omogućava organizaciji da se uključi u omiljene aktivnosti svojih ciljnih grupa i time osnaži njihovu lojalnost proizvodu, kao i da stekne nove pobornike. Auditorijum koji vidi ime, logo i druga obeležja sponzora na određenom događaju, stvara asocijaciju između sponzora i događaja. Česta izloženost nekoj robnoj marci utiče na stav potrošača i na njegovu naklonost prema tom proizvodu / usluzi.

Stanković i Đukić (2014, p. 174-175) navode 11 razloga zbog kojih bi jedna organizacija želela da postane sponzor. To su:

- stvaranje pozitivnog mišljenja i stavova javnosti,
- obezbeđenje veće poznatosti imena organizacije,
- izgradnja korporativnog imidža i reputacije,
- stvaranje globalne poznatosti,
- uspostavljanje prijateljskih odnosa sa publikom,
- unapređenje odnosa sa kupcima,
- diferenciranje od konkurenata,
- izbegavanje zabrane oglašavanja u masovnim medijima,
- ciljna usmerenost komunikacione poruke,
- maksimalno prisustvo u medijima,
- povećanje obima prodaje.

Sponzorstvo predstavlja efektivno oruđe marketinške komunikacije, jer omogućava ispunjenje jednog od njenih najznačajnijih kriterijuma: „da određena poruka stigne do tačno određene ciljne grupe“ (Sleight, 1989, in Hitchen, 2001, p. 514).

Jedan od najupečatljivijih i najefektnijih primera sponzorstva iz novije marketinške prakse vezan je za tzv. skok sa ivice svemira, koji je u jesen 2012. godine izveo austrijski padobranac Feliks Baumgartner (Felix Baumgarner), u okviru projekta Red Bull Stratos (2012a). Ovaj događaj direktno je pratio višemilionski auditorijum širom sveta, a samo na YouTube kanalu kompanije Red Bull, ovaj snimak je videlo blizu 40 miliona ljudi (<https://www.youtube.com/watch?v=FHtvDA0W34I>). Time se austrijska kompanija za proizvodnju energetskih napitaka Red Bull predstavila milionskom auditorijumu na globalnom nivou, ali je takođe veoma efikasno doprla i do jedne od svojih najznačajnijih ciljnih grupa koju čine mladi ljudi skloni avanturizmu i ekstremnim sportovima (Slika 1.7).



Slika 1.7. *Austrijski padobranac Feliks Baumgartner izvodi svoj skok iz stratosfere, pod sponzorstvom kompanije Red Bull (Izvor: Red Bull Stratos, 2012b)*

Sponzorstvo je veoma popularno i u situacijama kada postoje zakonska ograničenja vezana za oglašavanje u medijima (duvanska industrija, proizvođači alkoholnih pića).

Sponzorisanje škola ili bolnica, obezbeđivanje opreme, podrška programima od opšteg značaja, mogu da doprinesu da kompanija stekne reputaciju društveno odgovorne organizacije, koja brine o opštem dobru. Mnoge inostrane kompanije uključuju se u takve akcije na lokalnim tržištima.

Sponzorske aktivnosti jedne organizacije najčešće su podržane oglašavanjem, čiji je cilj najava budućeg događaja, uz isticanje sponzora kao društveno odgovornog subjekta, voljnih da ulaže u događaje od interesa za širu društvenu zajednicu, pa „svako ulaganje u sponzorstvo podrazumeva barem dvostruko toliko ulaganja u prateće aktivnosti oglašavanja“ (Ognjanov, 2013, p. 288-289). Osim toga, sponzorisani događaji često su praćeni značajnim publicitetom.

Mogući nedostaci ovog oblika marketinške komunikacije vezuju se za: nemogućnost kontrole čitavog niza situacija, od vremenskih uslova do ponašanja navijača, čime sponzorstvo nosi daleko veće rizike od klasičnog oglašavanja; opasnost od tzv. marketinga iz zasede, kada konkurenti koriste priliku i izvlače korist, ne ulažući u sponzorstvo (Smit, 2002, p. 372); mogućnost povređivanja sponzorisanog sportiste koje dovodi do prekida (stalnog ili privremenog) bavljenja sportom; mogućnost nepredviđenog problematičnog ponašanja ili neuspeha sponzorisanog sportiste, što može dovesti do ugrožavanja ili urušavanja imidža



sponzora, kao i izbijanje skandala u sponzorisanom sportskom klubu; postojanje većeg broja sponzora koji mogu izazvati konfuziju kod publike i umanjiti efekte sponzorstva; problem merenja efekata sponzorstva (Stanković, Đukić, 2014, p. 176, 181), pri čemu se najčešće mere komunikacijski efekti: zainteresovanost publike za sponzorisanog pojedinca, organizaciju ili događaj; vidljivost sponzora u javnosti; svest i stavovi publike prema sponzoru (Ognjanov, 2013, p. 289); poznatost sponzora i nivo izloženosti publike.

## 2.3.2 OBLICI DIREKTOG KOMUNICIRANJA

### 2.3.2.1. LIČNA PRODAJA

**Povratna sprega** (*feedback*) postoji uvek kada je komunikacija dvosmerna: komunikacija teče od pošiljaoca do primaoca i nazad. Ova komunikacija može biti *asimetrična* – povratna sprega, odnosno odgovor kasni, dakle ne odvija se u formi direktnog dijaloga, ili *simetrična* – uspostavlja se neposredan dijalog između pošiljaoca i primaoca poruke.

Povratna sprega uvek povećava tačnost, preciznost onoga što je izgovoreno, same komunikacije. Upravo zbog toga lična prodaja predstavlja moćan instrument marketinške komunikacije; ona kupcu / korisniku usluga omogućava postavljanje pitanja i direktan dijalog sa prodavcem proizvoda / usluga. Povratna sprega osigurava *redundancu* u komunikaciji, odnosno *ponavljanje osnovne poruke na drugačiji način*, kako bi se obezbedilo pravilno primanje i shvatanje poruke.

Lična prodaja predstavlja jedan od najefikasnijih instrumenata marketinške komunikacije. Zasniva se na direktnom (ličnom) kontaktu i dvosmernoj usmenoj komunikaciji između prodavca i kupca. Ovaj instrument se veoma retko koristi u promociji robe široke potrošnje, ali se zato često koristi u predstavljanju i prodaji industrijskih proizvoda (industrijske ili poljoprivredne mašine), skupih i luksuznih proizvoda (automobili, jahte), kao i usluga (turistički aranžmani, usluge u oblasti obrazovanja). Lična prodaja „dovodi do neposredne reakcije kupaca i time doprinosi neposrednom generisanju prihoda; samim tim, smatra se da je lakše meriti njenu efikasnost“ (Ognjanov, 2013, p. 102).

U **prednosti** lične prodaje spadaju (Stanković, Đukić, 2014, p. 241; Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 257; Lamb et al., 2013, p. 288):

- neposredno obraćanje pojedinačnim kupcima, uz visoku dozu uvažavanja;
- uspostavljanje dijaloga i dvosmerne komunikacije, pri čemu kupac aktivno učestvuje u razgovoru, pružajući veštom prodavcu značajne informacije; uspostavlja se direktna

interakcija između prodavca i kupca, čime je prodavcu omogućeno da utvrdi specifične potrebe i eventualne probleme kupca i da na osnovu tih informacija napravi odgovarajuću i prilagođenu prezentaciju proizvoda / usluga;

- uspostavljanje pozitivnih odnosa između prodavca i kupca, kako bi se zadovoljile potrebe kupca i postigli dobri poslovni rezultati prodavca;
- mogućnost organizovanja i kontrole čitavog procesa prodaje, od početnog kontakta sa potencijalnim kupcima do zaključenja prodaje, uz mogućnost podsticanja na kupovinu;
- usmeravanje prodajnih aktivnosti ka kupcima za koje postoji velika mogućnost da će proizvod / uslugu kupiti;
- mogućnost davanja detaljnih informacija o proizvodu / usluzi na kreativan način prilagođen potrebama kupca;
- mogućnost demonstracije proizvoda i načina njegovog funkcionisanja, uz isticanje prednosti u odnosu na druge proizvode iste namene; ovo je naročito značajno kod složenih i novih proizvoda;
- velike mogućnosti za pružanje širokog spektra postprodajnih usluga, što vodi razvijanju dugoročnih odnosa sa kupcima zasnovanih na poverenju, čime se obezbeđuje zadovoljstvo i lojalnost kupaca i uspešno gradi imidž organizacije.

Ovolika fleksibilnost ima svoju cenu, pa lična prodaja predstavlja jedan od najskupljih instrumenata marketinške komunikacije. Na industrijskim tržištima razvijenih zemalja preko 70% budžeta za marketing troši se na prodajnu silu, odnosno prodavce. To podrazumeva troškove održavanja automobila, putovanja, plate terenskih prodavaca i fiksne troškove prodajnih predstavništava (Jobber, Fahy, 2006, p. 289).

Osim toga, u **nedostatke** lične prodaje spadaju i (Stanković, Đukić, 2014, p. 241-242):

- nekonzistentnost poruke, s obzirom na neprestano prilagođavanje interesima i zahtevima pojedinačnih kupaca, što takođe može dovesti do konflikata između prodajnog osoblja i marketing menadžmenta organizacije;
- potencijalno teško pronalaženje kupaca ka kojima će biti usmerene aktivnosti lične prodaje;
- ograničen broj primalaca komunikacionih poruka, s obzirom da su grupe pred kojima se prezentacija održava najčešće male, jer je lična prodaja tada najefikasnija;
- nemogućnost komuniciranja sa većim brojem potencijalnih kupaca.

Generalni zaključak je da „lična prodaja postaje važnija kako se broj potencijalnih kupaca smanjuje, kako se kompleksnost proizvoda povećava i kako vrednost proizvoda raste“ (Lamb et al., 2013, p. 288). Razlika između lične prodaje na jednoj, i oglašavanja i unapređenja prodaje na drugoj strani, prikazana je u Tabeli 1.3.

Tabela 1.3. *Poređenje lične prodaje i oglašavanja / unapređenja prodaje*

<b>Lična prodaja</b> je važnija pod sledećim uslovima	<b>Oglašavanje i unapređenje prodaje</b> su važniji pod sledećim uslovima
Proizvod ima visoku vrednost.	Proizvod ima nisku vrednost.
Proizvod se izrađuje po meri kupca.	Proizvod je standardizovan.
Broj kupaca je mali.	Broj kupaca je veliki.
Proizvod je tehnički složen.	Proizvod je jednostavan.
Kupci su geografski koncentrisani.	Kupci su geografski rasuti.
<i>Primeri:</i> polise osiguranja, skupi turistički aranžmani, usluge u oblasti obrazovanja, komplikovane i skupe poljoprivredne i industrijske mašine	<i>Primeri:</i> roba široke potrošnje, kao što su kozmetička sredstva za svakodnevnu upotrebu, deterdženti, garderoba, obuća...

(Prilagođeno prema: Lamb et al., 2013, p. 290)

**Ključni učesnici** u procesu lične prodaje su **prodavac i kupac**.

**Prodavac** - Prilikom odabira prodavaca za čin lične prodaje, poželjno je voditi se kriterijumom *identifikacije sa kupcem*. To znači da će prodavac čije su lične karakteristike slične kupčevim imati veće izgleda da proizvod / uslugu proda. Ostale značajne osobine koje uspešan prodavac treba da poseduje, jesu: empatija (sposobnost prodavca da oseća isto što i kupac), samopouzdanje i snažan ego (jaka želja da se nešto proda, uspešno prevazilaženje i „zdravo“ prihvatanje odbijanja), entuzijazam i pobednički duh, široko obrazovanje i kreativnost, energičnost i komunikativnost, strpljivost i fleksibilnost, brzina razmišljanja i reagovanja, upornost, samouverenost i prodornost (ali ne i agresivnost), kao i profesionalnost (Stanković, Đukić, 2014, p. 281-282; Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 258-260; Lamb et al., 2013, p. 303). Osim verbalnim, potrebno je da dobar prodavac ovlada i tehnikama neverbalne komunikacije.

*Veština pravilnog komuniciranja i ophođenja* je u procesu lične prodaje od presudnog značaja. Postoji nekoliko osnovnih pravila kojih bi dobar prodavac morao da se pridržava, a ona se odnose na: izbegavanje gestikulacije i upotrebe reči iz žargona kao i stranih reči, stalno profesionalno usavršavanje, iznošenje samo proverenih i potvrđenih informacija,

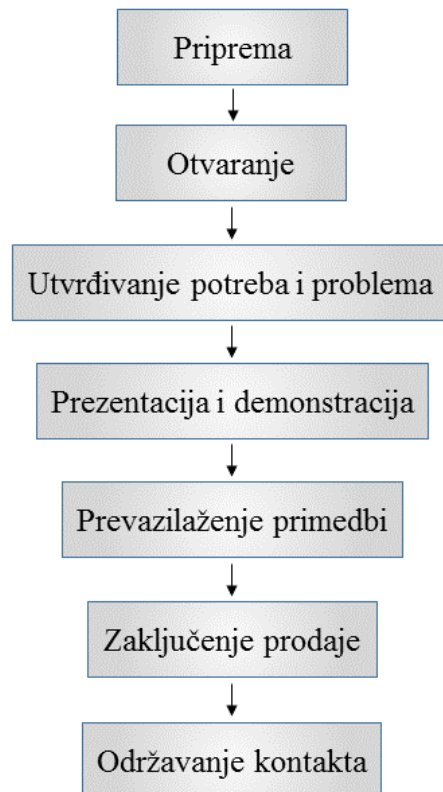
spontanost i odmerenost u ophođenju s kupcima. Prodavac, takođe, mora posedovati sposobnost brzog razmišljanja u neizvesnim situacijama, sposobnost verbalnog izražavanja misli, pravilnog rasuđivanja, moć ubeđivanja, strpljenje, veštinu slušanja i postavljanja pitanja, kako bi došao do saznanja koje su potrebe i želje kupca i kako bi mu u skladu sa tim izložio ponudu. Prodajno osoblje predstavlja **vezu** između organizacije i njenih klijenata, i organizaciji pruža značajne informacije o njima (Kotler, Keller, 2006, p. 620).

*Profesionalni imidž* prodavca jedan je od najznačajnijih elemenata u procesu lične prodaje. To će, veoma često, biti i prvi utisak koji će kupac steći o organizaciji, odnosno kupac će, na osnovu utiska koji je stekao o prodavcu, izgraditi svoju sliku o celoj organizaciji i odlučiti da li želi da uđe u kupoprodajni odnos. Za mnoge kupce, **prodavac je organizacija** (Kotler, Keller, 2006, p. 620). Zbog toga je profesionalni imidž prodavca izuzetno važan: način njegovog odevanja, držanja, njegov stil ili nedostatak stila, urednost ili zapuštenost, mnogo govore ne samo o prodavcu, već i o organizaciji koju on predstavlja. Teško je zamisliti iole ozbiljnu organizaciju koja će svojim predstavnicima dozvoliti nemar, ili neumerenost u odevanju i neposlovnost u ponašanju.

**Kupac** - Prednost lične prodaje nad ostalim instrumentima marketinške komunikacije ogleda se u tome što prodavcu omogućava da u direktnom kontaktu i razgovoru otkrije zahteve, želje i očekivanja potencijalnog kupca, te da svoje prodajne napore usmeri u tom pravcu. Različiti kupci od istog proizvoda / usluge mogu očekivati sasvim različite stvari. Vešt prodavac je tu sazna šta kupac tačno želi i da pronade dovoljno argumenata da ubedi kupca da ponuđeni proizvod, odnosno usluga, poseduje upravo one osobine koje kupac traži.

**Proces lične prodaje** - Lična prodaja odvija se po sledećim fazama (Ognjanov, 2013, p. 108-110; Džober, Lankaster, 2006, p. 174-201; Jobber, Fahy, 2006, p. 292-293; Kotler, Keller, 2006, p. 626), kako je prikazano na Slici 1.8:

- *priprema* predstavlja značajan deo procesa lične prodaje, jer doprinosi većem samopouzdanju prodavca, kao i uspešnjoj prezentaciji proizvoda; i pored toga što se može suočiti sa neobičnim pitanjima i primedbama, detaljno i temeljno poznavanje proizvoda / usluge koju prodaje, kao i konkurentske ponude, pomoći će prodavcu da se snađe u svakoj situaciji; ipak, većina pitanja se ponavlja pa je dobro da prodavac ima unapred pripremljene odgovore; uspešno zaključenje prodaje na kraju ipak zavisi od kupca, pa je sve što prodavac radi usmereno na napore da se kupac ubedi u svrsishodnost kupovine;



Slika 1.8. *Faze lične prodaje*  
(Preuzeto iz: Jobber, Fahy, 2006, p. 292)

- *otvaranje odnosno uspostavljanje efektivnog kontakta* - u ovoj fazi bilo bi dobro uspostaviti neusiljenu, spontanu komunikaciju sa kupcem (na primer, povesti razgovor o neformalnim ili aktuelnim temama), kako bi se na njega ostavio povoljan prvi utisak koji je često i najvažniji; ponašanje prodavca treba da bude poslovno, ljubazno, ali ne suviše familijarno;
- *utvrđivanje kupčevih potreba* predstavlja osnovni zadatak svakog prodavca; stoga je neophodno razviti veštine efektivnog ispitivanja i slušanja; iz ovoga proističe zaključak da je potpuno pogrešno kada prodavac neprestano govori – kupac je taj koji treba više da priča, iz čega će prodavac izvući dragocene informacije;
- *demonstracija proizvoda i prezentacija rešenja kupčevih potreba* – prodavac sada govori o proizvodu / usluzi, prateći već pominjanu formulu *AIDA* (*Attention, Interest, Desire, Action*), odnosno prvo pridobija pažnju kupca, potom treba da ga zainteresuje za proizvod, zatim da probudi želju kupca da proizvod kupi i, na kraju, da ga navede da to i uradi. Prezentacija treba više da bude usmerena na korist, dobrobit, prednosti za kupca, na vrednost koja mu se nudi (orijentacija na kupca), a manje na demonstraciju samih karakteristika proizvoda (orijentacija na proizvod). Prodavac bi,

tokom prezentacije, trebalo da nastavi da održava efektivnu komunikaciju sa kupcem, kako bi proverio da li je ono o čemu govori značajno za kupca;

- *prevazilaženje primedbi* – kupac se retko kad odluči za kupovinu bez prethodnog upućivanja primedbi, koje se najčešće odnose na kvalitet, odnosno cenu proizvoda; prodavac mora zadržati pozitivan stav; on je tu da ove primedbe sasluša i argumentovano odgovori na njih; preporučuje se tehnika „da, ali...“, gde se prodavac najpre složi sa kupcem, a onda iznese drugačiji stav, uvek vodeći računa da ne povredi osećanja i dostojanstvo kupca;
- *dobijanje profitabilne narudžbine, odnosno zaključenje prodaje* – najčešće je potrebno da prodavac preuzme inicijativu oko zaključenja prodaje, jer kupac u ovoj fazi i dalje može biti neodlučan i može želiti odlaganje donošenja odluke o kupovini; tehnike zaključenja prodaje su rezimiranje najznačajnijih stavki i traženje narudžbe, ili pak ponuda posebnog dogovora radi zaključenja prodaje (zaključenje sa ustupkom), kao što je, na primer, plaćanje na rate, ili neka druga vrsta odloženog plaćanja; ponekad će biti potrebno ponuditi specijalnu cenu, popust, poklon i slično;
- *održavanje kontakta, odnosno obezbeđivanje zadovoljstva kupca i stvaranje pozitivnog imidža organizacije* – interes većine organizacija jeste uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcima; prodavac može pokazati da mu je zaista stalo do kupca tako što će, nakon obavljene kupovine, proveriti da li je sa isporukom sve bilo u redu, da li je kupac zadovoljan proizvodom i slično. Na taj način prodavac se može nadati ponovnoj narudžbini, kao i daljim preporukama.

**Etička pitanja** u ličnoj prodaji odnose se na dilemu sa kojom se suočava svaki prodavac, a koja se odnosi na to da li da kupcu saopšti celu istinu o proizvodu i time rizikuje uspešno zaključenje prodaje, ili pak da obmane kupca. Obmanjivanje se najčešće odnosi na preuveličavanje, laganje, ili prikrivanje onih činjenica o proizvodu koje bi znatno umanjile njegovu atraktivnost (Jobber, Fahy, 2006, p. 296). Ipak, prilikom prodaje neophodno je poštovanje etičkih principa. Još jedan problem u vezi sa ličnom prodajom odnosi se na agresivnu prodajnu politiku, koja se ogleda u vršenju pritiska na kupce da brzo donesu odluku o kupovini često veoma skupih proizvoda / usluga. Ovakve odluke za kupca često podrazumevaju zaduživanje, podizanje kredita i slično. I pored toga što bi strogo poštovanje etičkih principa u početku možda uticalo na poslovne gubitke, ono bi, dugoročno gledano, stvorilo pozitivan imidž organizacije i dovelo do ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata.

\* \* \*

**Prodaja usmerena na izgradnju odnosa sa kupcima** (Stanković, Đukić, 2014, p. 253-255; Lamb et al., 2013, p. 290-291; Stanković et al., 2007, p. 83-85) predstavlja savremeni koncept u okviru lične prodaje. Naime, do skoro je jedini i osnovni cilj lične prodaje bila sama prodaja i odmah potom traženje novog kupca. Međutim, krajem XX veka javlja se nova tendencija, usko povezana sa razvojem *relacionog marketinga* (v. I deo, Poglavlje 2.1, fusnota 3), čiji je fokus na negovanju i produbljanju odnosa između prodavca i kupca (Tabela 1.4).

Tabela 1.4. *Ključne razlike između tradicionalne lične prodaje i prodaje usmerene na izgradnju odnosa sa kupcima*

Tradicionalna lična prodaja	Prodaja usmerena na izgradnju odnosa
Prodati proizvode i usluge.	Obezbediti savete, pomoć i podršku.
Usmeriti se na zaključenje prodaje.	Usmeriti se na povećanje profita kupca.
Ograničeno planiranje prodaje.	Planiranje prodaje je prioritet.
Najviše vremena u kontaktu sa kupcem posvetiti priči o proizvodu.	Najviše vremena u kontaktu sa kupcem posvetiti nastojanju da se stvore uslovi za rešavanje eventualnih problema.
Sprovesti procenu potreba koje su povezane sa proizvodom.	Istražiti ukupne poslovne operacije kupca.
„Usamljenički“ pristup kupcu.	Timski pristup kupcu.
Predlozi i prezentacije zasnovani na ceni i karakteristikama proizvoda.	Predlozi i prezentacije zasnovani na strateškim koristima za kupca i efektu na njegov profit.
Kontakt posle prodaje je kratkoročan, usmeren na isporuku proizvoda.	Kontakt posle prodaje je dugoročan, usmeren na izgradnju dugoročnih odnosa.

(Izvor: Petersom et al., in Lamb et al., 2013, p. 291)

Naime, mnoga istraživanja pokazala su da je za pridobijanje novog kupca potrebno uložiti daleko više napora i materijalnih sredstava nego za zadržavanje postojećeg (pri čemu se taj odnos kreće u razmerama od 1:5 do 1:10), a sa uvođenjem Internet tehnologije u poslovanje ta pojava postaje još izraženija, jer se korisnici još brže i lakše odlučuju za druge proizvode ili usluge, ukoliko nisu zadovoljni onim što im organizacija pruža (Jović, 2008a, p. 71). Stoga se insistira na personalizaciji i prilagođavanju komunikacije, kao i na stvaranju dugoročnih odnosa sa ključnim kupcima, zasnovanih na uzajamnom poverenju. Pažnja prodavca usmerena je na zadovoljstvo i zadržavanje kupaca koji će se vraćati, ponovo kupovati i rado dalje preporučivati proizvod / uslugu. Ovo je moguće postići proaktivnim pristupom i

odnosom koji će se graditi u dužem vremenskom periodu, održavanjem konstantnog kvaliteta i datih obećanja u procesu kupoprodaje, kao i obezbeđivanjem dugoročnih koristi za kupca, koje imaju neku dodatnu vrednost. Iako prodavac vremenom postaje konsultant i partner kupca, neophodno je da zadrži profesionalni odnos prema njemu. U jednom ovakvom odnosu teži se tome da obe strane budu na dobitku, odnosno da obe strane ostvaruju profit. Ova poslovna strategija poznata je pod nazivom **menadžment odnosa s kupcima**, ili **CRM** (engl. *Customer Relationship Management*). Ključni element ovog koncepta je „anticipiranje potreba kupaca i njihovo blagovremeno zadovoljavanje, u cilju maksimizacije profita i zadovoljstva kupaca“ (Soldić-Aleksić, Chroneos Krasavac, 2008, p. 126).

### 2.3.2.2. DIREKTNI MARKETING

Poslednjih godina organizacije sve više nastoje da sa (potencijalnim) potrošačima / korisnicima usluga ostvare direktan kontakt i dugoročan poslovni odnos, prilagođen njihovim ličnim karakteristikama, očekivanjima i zahtevima<sup>14</sup>. U tu svrhu sve češće se koriste tehnike direktnog marketinga, bilo same, bilo u kombinaciji sa tehnikama drugih instrumenata marketinških komunikacija. Direktni marketing usmeren je ka pojedincima, brižljivo odabranim na osnovu određenih karakteristika koje su za organizaciju važne i koje se nalaze u njenim precizno urađenim bazama podataka. Sa ovim pojedincima ostvaruje se direktna, interaktivna komunikacija, u cilju dobijanja trenutnog odgovora i postizanja trenutne i merljive reakcije na ponudu organizacije (Džober, Lankaster, 2006, p. 269), koja je u velikoj meri personalizovana i prilagođena potrebama odabranih pojedinaca (Kotler et al., 2007, p. 829; Jobber, Fahy, 2006, p. 274). Direktni marketing je „bilo koja delatnost koja stvara i zarađuje na direktnoj vezi između preduzeća i kupca“ (Ogilvy, Mather, 1985, in Flečer, 2003, p. 386). Američko društvo za direktni marketing, definiše ga kao „interaktivan marketinški sistem koji na bilo kom mestu koristi jedno ili više sredstava za reklamiranje, da bi postigao odgovarajuću reakciju i/ili pogodbu“ (Flečer, 2003, p. 386).

Bitne karakteristike direktnog marketinga su sledeće (Stanković, Đukić, 2014, p. 295-296):

- radi se o interaktivnom odnosu koji uključuje dvosmernu komunikaciju,
- usmeren je na tačno određene pojedince, a ne na masovni auditorijum,
- visoka doza selektivnosti u izboru ciljne grupe povećava fleksibilnost u kreiranju i prilagođavanju poruke,

---

<sup>14</sup> Zbog toga Kotler et al. o ovoj vrsti marketinške komunikacije govore kao o „ličnom marketingu“ (2007, 829).



- obraćanje je lično, bez posrednika, uz dobijanje direktnog odgovora (povratne sprege) od primaoca poruke, bez obzira na njegovu lokaciju,
- korišćenje baza podataka (sa geodemografskim, psihografskim i bihejviorističkim karakteristikama potrošača),
- eliminiše se posrednik u komunikaciji sa targetiranim pojedincima, čime se čin kupoprodaje pojednostavljuje i ubrzava,
- povećana mogućnost merenja efekata preduzetih akcija i korišćenih kanala.

**Strategija direktnog marketinga u potpunosti je suprotnosti sa strategijom masovnog marketinga, npr. oglašavanja** (Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 265; Jobber, Fahy, 2006, p. 274; Milisavljević et al., 2005, p. 532).

Dok se oglašavanje obraća širokom, neodređenom auditorijumu, direktni marketing je strogo usmeren na određene potrošače, odnosno na one koji bi to mogli da postanu. Kod oglašavanja nije sigurno da će se potrošači odlučiti baš za tu ponudu, dok je cilj direktnog marketinga da (potencijalnim) potrošačima proda što veći broj proizvoda u dužem vremenskom periodu, kao i da sa njima izgradi dugoročne odnose, zasnovane na lojalnosti i poverenju. Osim toga, ishod oglašavanja nemoguće je precizno izmeriti, za razliku od rezultata direktnog marketinga koji se mogu kontrolisati (Tabela 1.5).

**Prednosti** direktnog marketinga su sledeće (Stanković, Đukić, 2014, p. 300-301; Kotler et al., 2007, p. 831; Milisavljević et al., 2005, p. 538; Flečer, 2003, p. 388):

- omogućava fokusiranost na pojedinačnog kupca,
- poruke se mogu personalizovati i prilagođavati specifičnim zahtevima potrošača,
- mogućnost interaktivne komunikacije sa targetiranim pojedincima,
- mogućnost uspostavljanja dugoročnog odnosa sa svakim potrošačem,
- mogućnost kontrole komunikacionih medija i poruka,
- potpuna mogućnost tempiranja aktivnosti,
- omogućava formiranje kvalitetnih i pouzdanih baza podataka i, samim tim, efikasnu segmentaciju tržišta,
- aktivnosti direktnog marketinga su manje vidljive za konkurenciju,
- zahvaljujući prirodi svojih kanala, organizaciji omogućava dopiranje do geografski udaljenih potrošača, ili čak globalno (korišćenjem Interneta),
- omogućava testiranje alternativnih medija i poruka,

- omogućava merenje reakcije potrošača i efikasnosti sprovedenih akcija, u odnosu na ranije postavljene i definisane ciljeve,
- u poređenju sa ostalim instrumentima marketinških komunikacija, direktni marketing je jeftin, brz i uspešan (takođe i u oblasti B2B<sup>15</sup> marketinga),
- lako se integriše sa ostalim instrumentima marketinških komunikacija, naročito sa oglašavanjem, ličnom prodajom i publicitetom.

Tabela 1.5. *Razlike između direktnog marketinga i tradicionalnih komunikacijskih instrumenata*

Direktni marketing	Tradicionalni komunikacijski instrumenti
Direktno komuniciranje sa potrošačima.	Masovno komuniciranje, ili komuniciranje sa grupama potrošača sa zajedničkim geodemografskim, psihografskim i biheviorističim karakteristikama.
Personalizovana komunikacija.	Masovna komunikacija.
Komunikacioni program je u velikoj meri nevidljiv, što je jako bitno zbog konkurencije.	Komunikacioni programi su veoma vidljivi.
Budžet je određen strategijom marketing komuniciranja.	Strategija marketing komuniciranja određena je budžetom.
Trenutna reakcija auditorijuma, koja se ogleda u zahtevima za informacijama ili kupovini.	Efekti su najčešće odloženi.
Programi se zasnivaju na bazama podataka.	U definisanju programa koriste se ad hoc marketing istraživanja.
Analize se obavljaju na nivou organizacije ili pojedinca.	Analize se obavljaju na nivou tržišnih segmenata.
Merenje efekata je pouzdanije u odnosu na masovno komuniciranje.	Merenje efekata je otežano, između ostalog i zbog problema u alokaciji troškova.

(Prilagođeno prema: Spiller & Baier, in Stanković, Đukić, 2014, p. 300)

Direktni marketing koriste sve vrste organizacija, kao i sve kategorije potrošača (Filipović, Kostić, 2001, p. 277-279). Komunikacija među njima uspostavlja se brzo i efikasno, pomoću telefona, Interneta, ili putem pošte, a proces kupovine od potrošača ne zahteva čak ni da izađu iz kuće, što predstavlja veliku uštedu vremena. Koncept direktnog marketinga omogućava kontakt između prodavaca i potrošača 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, što je značajno doprinelo popularnosti ovog instrumenta marketinške komunikacije.

<sup>15</sup> B2B – *Business to Business* (označava komunikaciju koja se odvija između poslovnih subjekata)

Kampanja direktnog marketinga, kao i sve druge promotivne kampanje, mora u potpunosti da bude usklađena i integrisana sa ostalim instrumentima marketinške komunikacije. Poruke koje se šalju u javnost kao deo kampanje direktnog marketinga, treba da budu u skladu sa porukama koje se šalju drugim kanalima.

Koncept direktnog marketinga podrazumeva svođenje marketinškog programa na nivo pojedinačnog potrošača ili korisnika usluga, odnosno prilagođavanje kako načina komunikacije, tako i ponude potrebama i željama konkretnog pojedinca (tzv. odnos 1:1). Na taj način potrošač, u direktnom kontaktu sa prodavcem, utiče na kreiranje proizvoda koji potom kupuje. Ovakva interakcija predstavlja suštinu direktnog marketinga. Teži se uspostavljanju dijaloga sa povratnom vezom i dugoročne, trajne saradnje. Da bi takva saradnja zaista bila uspostavljena, organizacija mora voditi računa o održavanju kvaliteta proizvoda, kao i korektnog odnosa sa potrošačima. Često se dešava da je proizvod kvalitetan samo na početku, a onda se vremenom, ponekad i vrlo brzo, taj kvalitet izgubi.

Prilikom primene koncepta direktnog marketinga, bitno je izvršiti identifikaciju ciljnih potrošača / korisnika usluga. Ova identifikacija vrši se na osnovu: učestalosti kupovine, platežne sposobnosti i otvorenosti za dugoročnu saradnju. Postoje i drugi kriterijumi, kao što su: godine starosti, pol, obrazovanje, kupovne navike, položaj na radnom mestu itd.

Pošto je direktni marketing orijentisan ka trenutnoj akciji, primaoci moraju odmah da uvide jasnu korist, kako bi odgovorili bez odlaganja. To bi, na primer, mogla da bude očigledna i značajna ušteda u troškovima, ukoliko se odluče da odmah prihvate određenu ponudu.

Direktni marketing omogućava merenje efektivnosti i uspeha, kao i kontrolu sprovedenih akcija. U osnovi, lako je izračunati odnos između uloženog novca za realizaciju različitih aktivnosti i broja primljenih odgovora, odnosno narudžbina.

**Formiranje baza podataka** jedna je od najznačajnijih aktivnosti vezanih za primenu raznih tehnika direktnog marketinga, jer predstavlja osnovu na kojoj se zasnivaju kampanje direktnog marketinga. Marketing zasnovan na bazama podataka (engl. *database marketing*) definiše se kao „interaktivni pristup marketingu koji koristi marketinške medije i kanale (kao što su pošta, telefon i prodajna sila), preko kojih može da se uspostavi kontakt sa pojedinačnim kupcima“ (Jobber, Fahy, 2006, p. 270). Ovakav marketing omogućava direktnu komunikaciju sa potrošačima, od kojih se očekuje trenutni i direktan odgovor.

Dobro urađena elektronska baza podataka prilagođena je specifičnim potrebama organizacije i od velikog je značaja za uspešno sprovođenje ovog instrumenta marketinške komunikacije.

Ona podrazumeva formiranje liste postojećih i potencijalnih potrošača, koja sadrži najznačajnije podatke o njihovim geodemografskim, psihografskim i bihejviorističkim karakteristikama relevantnim za ponudu date organizacije, kao i podatke o njihovim transakcijama: vrsti, učestalosti i vrednosti kupovina, i načinu reagovanja na promotivne ponude (Džober, Lankaster, 2006, p. 272-273; Milisavljević et al., 2005, p. 533). Savremena kompjuterska tehnologija omogućava čuvanje, grupisanje i analizu ogromne količine različitih podataka.

Danas se direktni marketing zasnovan na bazama podataka sve više koristi za razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima, pa im se šalju rođendanske čestitke, informativni materijali, ili manje nagrade (Kotler, Keller, 2006, p. 604).

**Instrumenti direktnog marketinga** - Direktni marketing podrazumeva precizno targetiranje potrošača / korisnika usluga i upotrebu direktnih kanala kojima se do njih stiže, kao i isporuku dobara i usluga bez posrednika. To je oblast koja raste i koja je evoluirala od direktne otpreme ponude ili kataloga poštom i direktne isporuke robe, do sledećih instrumenata: *telemarketing; mobilni marketing; elektronske ponude i porudžbine; prodaja putem kompjuterizovanih automata; direktni marketing putem televizije, radija i časopisa; kataloška prodaja; direktna pošta; flajeri i dodaci u novinama i časopisima; deljenje letaka od vrata do vrata* (Stanković, Đukić, 2014, p. 306-322; Ognjanov, 2013, p. 289-291, 330-331; Džober, Lankaster, 2006, p. 269-270, 281-288; Jobber, Fahy, 2006, p. 275-281; Kotler, Keller, 2006, p. 609-612; Milisavljević et al., 2005, p. 535-538; Flečer, 2003, p. 424-434; Filipović, Kostić, 2001, p. 280-283).

- **Telemarketing** podrazumeva uvođenje posebnih telefonskih linija preko kojih se vrši ponuda - predstavnici određene organizacije pozivaju telefonske pretplatnike i nude im svoje proizvode / usluge. Ova praksa se u domaćoj sredini pojavila relativno skoro, kada su se neke inostrane banke odlučile da na ovaj način vrše promociju i ponudu svojih usluga. Telemarketing se ne koristi previše često i više se vezuje za B2B marketing (dakle za komunikaciju, odnosno razmenu poslovne ponude među kompanijama). Telemarketing može da bude vrlo isplativ (ušteda u novcu i vremenu) i fleksibilan. Omogućava dvosmernu komunikaciju, koja je trenutna, lična i prilagodljiva, iako se ne odvija licem u lice. S druge strane, često se smatra nametljivim, što navodi kupce da se žale, jer primaju netražene pozive.

- **Mobilni marketing** nastao je kao posledica munjevitog razvoja mobilnih telekomunikacija početkom XXI veka. „Zasniva se na upotrebi mobilne telefonije i njenom kombinovanju s postojećim bazama podataka u cilju komunikacije s potrošačima“ (Ognjanov, 2013, p. 301), koja je u potpunosti personalizovana i interaktivna, što predstavlja suštinu novog koncepta direktnog marketinga. Ovoj vrsti komunikacije najviše su izloženi poslovni ljudi i mlada populacija, zahvaljujući savremenom i brzom načinu života (Stanković, Đukić, 2014, p. 316), koji podrazumeva potrebu ovih tržišnih segmenata za informacijama kojima mogu da pristupe uvek i svuda. Razvoj nove generacije „pametnih“ telefona omogućio je razmenu različitih digitalnih, multimedijalnih sadržaja, koji se odlikuju visokom dozom kreativnosti.

Jedan od najzastupljenijih oblika mobilnog marketinga je SMS<sup>16</sup> marketing, koji predstavlja slanje kratkih tekstualnih poruka direktno na mobilne telefone potrošača, radi promocije proizvoda i izgradnje odnosa sa njima. Izuzetno je popularan zahvaljujući ogromnom broju korisnika mobilnih telefona. Veoma je isplativ u pogledu troškova, omogućava targetiranje i personalizaciju, interaktivan je (mogućnost brzog odgovora i dvosmerne komunikacije), što pogoduje uspostavljanju i razvijanju dugoročnih odnosa. Fleksibilan je u pogledu vremena, a njegovi efekti se mogu lako izmeriti, čime može da pomogne u stvaranju i razvoju baza podataka. Njegova ograničenja odnose se na dužinu poruke, vizuelnu jednoličnost i, kao i kod ostalih instrumenata direktnog marketinga, mogućnost lošeg targetiranja koje izaziva nezadovoljstvo potrošača.

- **Elektronske ponude i porudžbine** javljaju se u dva oblika. Prvi je **teletekst**: uz pomoć kablovskog i kompjuterizovanog sistema veze između televizora potrošača i baze podataka proizvođača uspostavlja se dvosmerna komunikacija. Ovakav oblik elektronskog komuniciranja na domaćem tržištu još uvek nije zaživeo.

Drugi oblik je **Internet** sa svojim osnovnim alatima: *World Wide Web*-om (*www*) i *elektronskom poštom (e-mail)*. Internet je interaktivan medij koji omogućava dvosmernu komunikaciju u realnom vremenu između organizacije i targetiranog auditorijuma ili pojedinca, što ga čini jedinstvenim i moćnim sredstvom direktnog marketinga. O primeni i mogućnostima Interneta biće reči u narednom poglavlju.

---

<sup>16</sup> SMS - Short Message Service (Servis kratkih poruka)

- **Prodaja putem kompjuterizovanih automata** na domaćem tržištu nije zastupljena. Sprovodi se postavljanjem specijalnih aparata na visoko prometnim mestima (tržni centri, autobuske stanice, metro). Na ekranima se pojavljuju različite ponude, a kupac bira proizvod i plaća na licu mesta svojom kreditnom karticom. Ubrzo nakon toga proizvod stiže na njegovu adresu.
- **Direktni marketing putem televizije, radija i časopisa** - Ovaj oblik direktnog marketinga ostvaruje se na dva načina: jedan je poznat pod nazivom *direktan odgovor na oglašavanje* i podrazumeva emitovanje oglasne poruke sa brojem telefona na koji se može izvršiti porudžbina. Ovakve poruke mogu biti kratke i trajati 60 sekundi, ili predstavljene u formi kraćeg dokumentarnog filma, gde oni koji su imali prilike da proizvod isprobaju, govore o svojim iskustvima. Često se prikazuju i fotografije tipa „nekad i sad“. Ovakvo oglašavanje je dosta zastupljeno, pa se mogu videti oglasne poruke za razne sportske rekvizite, čajeve za mršavljenje, anatomske jastuke, steznike, višefunkcionalne kuhinjske aparate... Sledi poruka da se prikazani telefonski broj pozove u narednih pola sata, čime se ostvaruje mogućnost porudžbine po nižoj, promotivnoj ceni, ili pak mogućnost dobijanja još nekog proizvoda uz naručeni proizvod.

Drugi vid ove vrste direktnog marketinga predstavljaju *specijalni trgovački kanali*, na kojima se non-stop oglašava roba široke potrošnje ili usluge. Poručivanje se vrši telefonom. Ovakvi kanali rezervisani su samo za oglašavanje i prodaju roba i usluga, i drugu vrstu programa ne emituju. U domaćoj sredini se ova vrsta direktnog marketinga još uvek ne primenjuje.

Princip prodaje preko radija, novina i časopisa vrlo je sličan. Roba se naručuje pozivom na broj telefona koji je objavljen u oglasu, ili se ponuda nalazi na odštampanom kuponu, obično obećavajući popust donosiocu.

- **Kataloška prodaja** kao instrument direktnog marketinga, spada u najčešće korišćene instrumente prodaje. Za razliku od situacije u razvijenim zemljama gde je kataloška prodaja vrlo česta i veoma zastupljena, na domaćem tržištu ona je još uvek „u povoju“, pa firmi koje robu prodaju preko kataloga za sada nema mnogo. Kompanije koje su u domaćoj sredini najviše razvile prodaju svojih proizvoda putem kataloga, ali uz direktnu pomoć prodajnog osoblja, jesu *Avon* i *Oriflame*. Uobičajeni vid kataloškog marketinga je naručivanje poštom ili *online*, pri čemu se katalogi takođe

distribuiraju na ova dva načina. Ovo je naročito pogodno za one koji žive daleko od gradova i trgovinskih centara, kao i za one koji su suviše zauzeti poslom da bi imali vremena za obilazak prodajnih objekata. U katalogu je moguće prikazati veliki broj artikala, ponekad znatno više nego u prodavnicama. Ipak, izrada kataloga je skupa, zahteva stalno ažuriranje i ne postoji mogućnost probanja proizvoda. Stoga, naručivanje robe preko kataloga uvek nosi dozu rizika.

- **Direktna pošta** podrazumeva slanje letaka, prospekata i drugog promotivnog materijala direktno na adrese (potencijalnih) potrošača / korisnika usluga, sa namerom da ih informiše o proizvodu / usluzi i da ih podstakne na kupovinu. Ovaj instrument podrazumeva direktno obraćanje pojedinačnim primaocima po imenu i prezimenu (što ga razlikuje od npr. direktnog marketinga putem radija, televizije i časopisa, koji je usmeren na masovnu publiku). Njegov uspeh u najvećoj meri zavisi od kvaliteta baze podataka i sposobnosti organizacije da tu bazu iskoristi, a njegova prednost leži u mogućnosti preciznog targetiranja tržišta, personalizacije i merenja rezultata. Prednost direktne pošte su niski troškovi. Loš kvalitet baze podataka povećava troškove i može da izazove nezadovoljstvo potrošača zbog primanja neželjene pošte. Na domaćem tržištu, putem direktne pošte, uz uplatnice Infostana svoje letke su slali *Dunav* i *Zepter osiguranje*, a *Srpska pravoslavna crkva* pozivala je na davanje dobrovoljnih priloga za izgradnju *Hrama Sv. Save* na Vračaru. Veoma često se na ovaj način prikupljaju sredstva u okviru raznih humanitarnih akcija. Takođe, neki izdavači ovim putem pozivaju čitaoce na pretplatu (npr. *Mladinska knjiga*).

\* \* \*

Aktivnosti direktnog marketinga neretko su meta oštih kritika, jer zadiru u privatnost građana (Flečer, 2003, p. 434-438) i suviše su nametljive. Netraženi pozivi od organizacija koje primenjuju telemarketing često iritiraju i izazivaju ljutnju, kao i nepoželjna, odnosno loše targetirana pošta, koja između ostalog dokazuje da je dobar deo troškova direktnog marketinga uzaludan, što samo doprinosi povećanju cene proizvoda. Još jedan vid zadiranja u privatnost predstavlja slanje netraženih *e-mailova (spamova)*, koji preplavljaju elektronske poštanske sandučice korisnika (Jobber, Fahy, 2006, p. 295).

Kotler i Keller (2006, p. 551) iznose rezultate istraživanja prema kojima je čak 80% ispitanih potrošača izjavilo da ih veoma iritiraju *pop-up* oglasi, *spamovi* i telemarketing. Zbog toga je neophodno biti vrlo obazriv prilikom primene instrumenata direktnog marketinga.

### 2.3.3. INTERNET KOMUNIKACIJA

Internet spada u grupu **novih, digitalnih (interaktivnih) medija**, gde se još svrstavaju i: mobilni telefoni i aplikacije, podkast, elektronski bilbordi, digitalna televizija i radio, digitalni video i audio zapisi (DVD, CD), video igrice, knjige u elektronskom obliku (SAS, 2015).

Pojava novih medija izazvala je velike promene u oblasti marketinških komunikacija (Babin, Harris, 2012, p. 138): sam proces komuniciranja postao je efikasniji i neuporedivo brži, uz istovremeno smanjenje troškova i gubitka informacija (Stanković, Đukić, 2014, p. 335).

Većina novih medija pruža mogućnost masovnog, ali i personalizovanog obraćanja publici, kao i interaktivnost, odnosno obostrano uspostavljanje dijaloga i razmenu informacija u realnom vremenu, za razliku od tradicionalnih medija koji se obraćaju masovnoj publici i odlikuju jednosmernim protokom informacija. Upravo interaktivno komuniciranje predstavlja „ključnu komponentu razvijanja dugoročnih odnosa sa potrošačima“ (Đukić, 2007, p. 168-169). Osim toga, većina novih medija omogućava precizno usmeravanje poruka ka tačno određenim ciljnim grupama i pojedincima, zahvaljujući sofisticiranoj tehnologiji koja obezbeđuje formiranje kvalitetnih baza podataka.

Pojava Interneta suštinski je uticala na razvoj ličnih i poslovnih komunikacija (Taps, 2013, p. 675-677). On predstavlja najstariji digitalni medij, a jedna od njegovih najvećih prednosti je nepostojanje vremensko-prostornih granica. Osnovni i najvažniji servisi Interneta su *World Wide Web – www* i *elektronska pošta*, odnosno *e-mail*. Postoje i brojni drugi servisi kao što su razne diskusione i informativne grupe (*usenet*), baze podataka, katalozi i elektronske novine (*telnet*), servisi za transfer fajlova između kompjutera (*ftp* i *http*), servis za pristupanje informacijama (*gopher*), servis za pretraživanje baza podataka pomoću ključnih reči (*WAIS*) (Ognjanov, 2013, p. 357).

Međutim, *www* je postao svojevrsni sinonim za Internet, zahvaljujući tome što na veoma lak način omogućava pristup brojnim podacima, informacijama i Internet prezentacijama (sajtovima). *Www* predstavlja multimedijalni kanal, gde se na bezbroj kreativnih načina kombinuju animacija, tekstualni, audio i video zapisi.

Organizacije koriste svoje *web* prezentacije za postizanje kako komunikacionih, tako i marketinških ciljeva: informisanje, razvijanje odnosa s javnošću, komunikaciju sa ciljnim grupama, kreiranje imidža i promociju organizacije, brendova i događaja. *Web* prezentacije obično sadrže najvažnije informacije o organizaciji, kao i prikaz proizvodnog programa /



usluga. Kako *web* prezentacija treba da sadrži ažurne i validne informacije, neophodno je pravovremeno ažuriranje *web* stranica i redovno održavanje sajta. U protivnom, *web* prezentacije mogu biti kontraproduktivne po interese organizacije (Pantović et al., 2002, p. 316) i mogu ozbiljno narušiti njen imidž i ugled.

Pored postavljanja aktuelnih i validnih informacija, potrebno je angažovati *web* dizajnere koji će na zanimljiv i atraktivan način kreirati *web* prezentacije. Upravo je grafički dizajn stranice ono što korisnici prvo vide i na osnovu čega stvaraju prvi utisak o organizaciji; drugim rečima, grafički dizajn utiče na „uobličavanje iskustva korisnika sajta i doprinosi jačanju imidža marke“ (Stanković, Đukić, 2014, p. 350). Dobra, kvalitetna i inovativna *web* prezentacija, kao i efektivno dvosmerno komuniciranje, u velikoj meri će uticati na unapređenje korporativnog imidža i povećanje vrednosti robne marke, a osnovni cilj treba da bude uspostavljanje interaktivnog odnosa i komunikacije između posetilaca Internet prezentacije i organizacije.

Sadržaj *web* prezentacije nikako se ne sme zanemariti na račun forme. Sadržaj poruke mora se prilagoditi zahtevima korisnika. Kvalitetan sadržaj presudno će uticati na posećenost sajta i zadržavanje na njemu, a ovaj kvalitet se iskazuje kroz: personalizaciju, brzo učitavanje grafike i sadržaja, brzo kretanje kroz sajt i lako pronalaženje željenih podataka, pravovremeno objavljivanje tačnih, jasnih, detaljnih i relevantnih informacija, kao i redovno ažuriranje (Stanković, Đukić, 2014, p. 348). „Informacija je ono što prodaje proizvode na *web-u*“ (Vračar, 1999, p. 247); one moraju biti značajne i korisne za posetioce i ujedno prikazane pregledno i što jednostavnije. Osim toga, poželjno je obezbediti povezanost informacija na sajtu sa korisnim linkovima (obično na sajtovima drugih organizacija).

Internet omogućava uspostavljanje direktne komunikacije između organizacije i njenog heterogenog ciljnog auditorijuma. Da bi bila uspešna, poslovna komunikacija putem Interneta mora biti deo celokupnog plana i strategije poslovne komunikacije i čvrsto integrisana sa tradicionalnim komunikacijskim instrumentima. Korišćenjem Interneta za prosleđivanje informacija direktno javnosti, eliminiše se posrednik. Vesti se prenose tačno onako kako organizacija to želi. Time je isključena mogućnost da će informacija biti pogrešno preneti. S druge strane, javnost zna da nema filtriranja, što znači da poruka može imati manje kredibiliteta nego tradicionalna novinarska reportaža, na primer.

Za organizaciju je podjednako značajna mogućnost pristupanja *web* prezentacijama poslovnih partnera, kao i onih koji bi to mogli da postanu. Time dobija mogućnost da preciznije odredi

vrstu i način eventualne saradnje. Od neprocenjivog značaja je i to što može da izvrši uvid u prezentacije konkurencije i da na vreme osmisli i uskladi buduće poslovne korake (Pantović et al., 2002, p. 316), kao i da sagleda i istakne svoje diferentne prednosti.

Godina 1999. predstavlja „prekretnicu u razvoju Interneta kao medija, ali i u načinu na koji ljudi konzumiraju medije, pojavom nove generacije *www*, tzv. *Web 2.0*, koji je omogućio punu interakciju između Internet sadržaja i njegovih korisnika“ (Ognjanov, 2013, p. 357), kao i razvijanje novih komunikacionih platformi na kojima korisnici nisu više samo posmatrači, već su u mogućnosti da sami **kreiraju sadržaje** na raznim blogovima, društvenim mrežama i sajtovima (Wikipedia, YouTube).

Internet, dakle, može biti korišćen za *informisanje, promotivne aktivnosti i prodaju*, omogućavajući direktnu komunikaciju / interakciju između poslovnih subjekata, organizacija i njihovih klijenata, kao i pojedinaca (potrošača) koji mogu komunicirati međusobno, bez posrednika, u cilju prikupljanja i razmene informacija.

**Internet marketing** sa svojim brojnim servisima sadrži elemente masovnog, ali i direktnog komuniciranja. Definiše se kao „ispunjavanje marketing ciljeva kroz upotrebu Interneta i na njemu zasnovanih tehnologija“ (Jobber, Fahy, 2006, p. 281). Internet predstavlja moćan marketinški medij i omogućava globalni domet po relativno niskoj ceni. Broj poseta Internet prezentacijama lako može da se izmeri. Sa stanovišta potrošača, Internet omogućava brzo i lako poređenje ponuda konkurenata.

Internet marketing mora biti „kreativan, interesantan i podložan stalnim promenama, zbog obilja informacija koje se serviraju korisnicima. Sa druge strane, koliko god da se relativno lako stvara pozitivan imidž na mreži, toliko se brzo i lako stvara i negativna impresija“, ukoliko je sajt organizacije zapušten, ukoliko se ne održava redovno i ukoliko su informacije zastarele. Internet takođe pruža šansu malim organizacijama da, ravnopravno sa velikim, predstavljaju svoje poslovne ponude. Zahvaljujući tome što su „sve adrese na mreži podjednako vidljive, i male kompanije se putem Interneta mogu uključiti u »konkurentsku utakmicu« sa tržišnim liderima, što je nezamislivo za područje klasičnog tržišta i marketinga“ (Vukmirović, 2001, p. 404-405).

Ipak, uočeno je da organizacije samo u retkim slučajevima imaju zaseban Internet marketing plan; ukoliko ga i imaju, on se ne koriguje i ne prilagođava tokom faze implementacije. U mnogim organizacijama vlada mišljenje da se u opšti plan marketinga „jednostavno mogu uključiti *online* komponente“, jer organizacije još uvek u dovoljnoj meri ne shvataju potrebu

za „formiranjem Internet marketing plana, zato što Internet posmatraju samo kao još jedan kanal (medij) za plasiranje poruka, a ne kao novi način poslovanja“ (Spencer, 2004, in Kahrman, 2008, p. 110).

Jović (2008a, p. 72) ističe značaj koordiniranja *online* i *offline* marketing aktivnosti.

*E-mail* je jedan od najznačajnijih poslovnih instrumenata na Internetu. On omogućava brzo i lako uspostavljanje komunikacije između organizacije i korisnika koji na taj način razmenjuju informacije. Ovaj vid komunikacije umnogome je potisnuo telefon, a naročito faks, zbog brzine, jednostavnosti korišćenja, sažetosti, mogućnosti ispravke pre slanja i prosleđivanja čak i veoma opsežne dokumentacije, kao i mogućnosti čuvanja prepiske (Tabs, 2013, p. 677).

Osim što je preuzela značajan deo poslovne komunikacije, elektronska pošta takođe predstavlja i već tradicionalno i veoma efikasno sredstvo **direktnog marketinga**, u slučaju kada potrošači pristanu da redovno primaju elektronsku poštu od organizacije (engl. *permission marketing* – marketing uz dopuštenje), čime se obezbeđuje stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa sa njima (Štavljanin, 2014, p. 140). Brzina razmene informacija između organizacije i potrošača veoma često ukazuje na nivo kvaliteta pružanja usluga i može predstavljati bitnu razliku u poređenju sa konkurencijom, odnosno šansu za sticanje konkurentne prednosti.

Internet, dakle, predstavlja moćan instrument direktnog marketinga. Prilikom prodaje proizvoda / usluga, potrošač / korisnik može zahtevati i dobiti proizvod prilagođen njegovim individualnim potrebama i sam ga dizajnirati pomoću niza opcija. Ovakvi sistemi nazivaju se *konfigurator*. Osim samostalnog dizajniranja proizvoda / usluge, ovi sistemi u isto vreme omogućavaju prikupljanje i sistematizovanje podataka o preferencijama i ponašanju potrošača; na osnovu toga stvaraju baze podataka, što im dozvoljava da na adekvatan način odgovore na njihove potrebe, kao i da predvide i potrošačima ponude opcije za buduće kupovine (Štavljanin, 2014, p. 139).

Internet ima izuzetno široku primenu (Džefkins, 2003, p. 455-475), pa se osim za aktivnosti direktnog marketinga koristi za **oglašavanje**, kao i za razvijanje **odnosa sa ciljnim javnostima**.

O Internetu kao mediju, njegovim prednostima i nedostacima, bilo je već dosta reči u Poglavlju 2.3.1.1, u kojem se govorilo o oglašavanju. Ovde je još potrebno navesti posebne pogodnosti i mogućnosti koje Internet u ovoj oblasti pruža, a to su:

- oglašavanje na tuđim *web* stranama, koje mogu ali ne moraju da budu u vezi sa ponudom organizacije (baneri, *pop-up* i *pop-under* oglasi),
- oglašavanje pomoću *ključnih reči* koje omogućavaju pretraživači kao što je *Google*,
- *e-mail* ukoliko ga umesto organizacije distribuiraju marketinške agencije,
- plaćeno oglašavanje na društvenim mrežama.

Potrebno je podvući razliku i naglasiti da se, ukoliko organizacija koristi sopstvenu *web* prezentaciju za svoju promociju, kao i sopstveni profil na društvenim mrežama, radi o odnosima s javnošću; ukoliko se pak taj prostor plaća, radi se o oglašavanju (Ognjanov, 2013, p. 360). Na primer, postavljanje i korišćenje kompanijske stranice na Facebook-u je potpuno besplatno; ukoliko se želi dodatna, intenzivnija promocija organizacije, njenih proizvoda / usluga, omogućena je opcija plaćenog oglašavanja.

Poslednjih godina, sve veći broj organizacija prepoznaje značaj društvenih mreža i odlučuje da sa svojim ciljnim auditorijumom komunicira i ovim putem (kod nas su Facebook i Twitter najzastupljeniji). Razvoj društvenih mreža omogućio je još lakše i brže povezivanje organizacije i njenih ciljnih grupa. Interakcija je praktično trenutna, odvija se 24 sata dnevno, a zbog njihove prirode i mogućnosti razmene različitih sadržaja (fotografije, video snimci, muzika, šaljivi materijal), ova vrsta komunikacije je direktnija, neposrednija i odlikuje se većom fleksibilnošću. Moglo bi se reći da je lišena strogosti tipične za poslovnu komunikaciju koja je karakteristična za *e-mail* ili zvaničnu Internet prezentaciju organizacije, jer se odvija u nešto opuštenijem, virtuelnom ambijentu, čak i kada se radi o, na primer, zvaničnoj Facebook stranici organizacije (Krstić, Lazarević, 2013, p. 30).

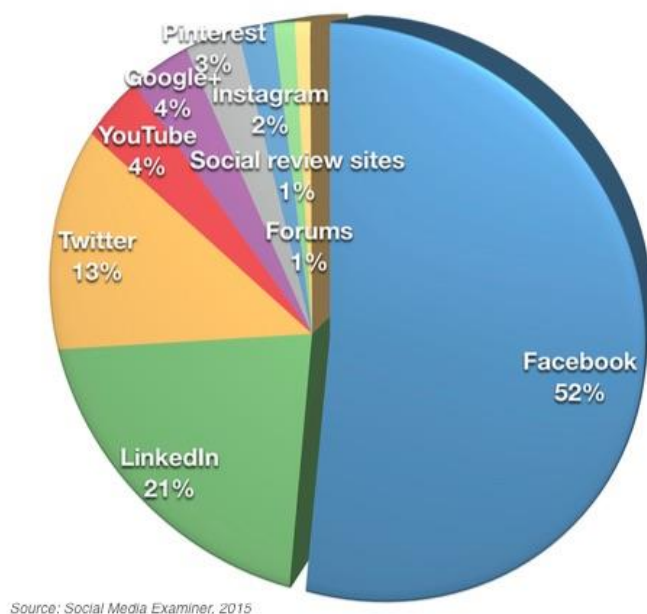
### **2.3.3.1. PRIMENA DRUŠTVENIH MREŽA U SAVREMENOM POSLOVANJU**

U ovom poglavlju govori se, pre svega, o primeni Facebook-a (kao najpopularnije društvene mreže kod nas i u svetu) u poslovanju, o tome koje vrste sadržaja se najčešće koriste u cilju privlačenja, održavanja pažnje i uključivanja korisnika u komunikaciju, koja su to pravila ponašanja koja organizacije moraju da poštuju kako bi uspešno poslovale i gradile svoj imidž na društvenim mrežama, koliko su korisni sadržaji koji se postavljaju i u kojoj meri podrazumevaju angažovanje i uključivanje korisnika (Krstić, Lazarević, 2014, p. 221-226).

S obzirom na to da se društvene mreže iz dana u dan razvijaju velikom brzinom, mnogi podaci od pre svega par godina mogu se smatrati zastarelim. Za pisanje ovog poglavlja korišćena su najsavremenija istraživanja, od kojih je najstarije objavljeno krajem avgusta 2013, a najnovije sredinom januara 2016. godine.

Budući da su kolevka Facebook-a, korišćeni su tekstovi i istraživanja koja su vršena mahom u Sjedinjenim Američkim Državama (u daljem tekstu: SAD), a koji su objavljeni na sajtu [www.marketingprofs.com](http://www.marketingprofs.com), koji okuplja i edukuje preko 600.000 profesionalaca u oblasti marketinga širom sveta, pod sloganom *Real-World Education for Modern Marketers*, i koji gotovo svakodnevno objavljuje i svojim pretplatnicima na *e-mail* adrese šalje *Newsletters*, sa najnovijim istraživanjima i aktuelnim temama iz oblasti marketinga.

**Potencijal Facebook-a i ostalih društvenih mreža u savremenom poslovanju** - Za početak, potrebno je sagledati sledeće činjenice: svakoga dana preko milijardu ljudi širom sveta prisutno je na Facebook-u (17% više u odnosu na 2014. godinu). Na mesečnom nivou, aktivno je preko 1.55 milijardi korisnika (14% više u odnosu na 2014); od toga 1.39 milijardi Facebook-u pristupa preko mobilnih uređaja (23% više u odnosu na 2014). Facebook svakog meseca aktivno koristi više ljudi nego WhatsApp (500 miliona), Twitter (284 miliona) i Instagram (200 miliona) zajedno, što potencijal i moć ove društvene mreže čini neospornim i „suviše velikim da bismo ga ignorisali“ (Noyes, 2015). U Evropi preko 307 miliona ljudi koristi Facebook.



Slika 1.9. *Primena društvenih mreža u savremenom poslovanju*  
(Izvor: Nanji, 2015)

Sve je više organizacija, kako u svetu tako i kod nas, koje prepoznaju značaj društvenih mreža i odlučuju da sa svojim heterogenim ciljnim auditorijumom komuniciraju preko ovih kanala. Prema istraživanju koje je sprovedla agencija *Social Media Examiner* (Nanji, 2015), a koje obuhvata podatke dobijene ispitivanjem 3720 zaposlenih u oblasti marketinga, od svih

društvenih mreža Facebook poseduje najveći potencijal za primenu u poslovanju i razvoju biznisa: više od polovine ispitanika (52%), odgovorilo je da je Facebook društvena mreža broj jedan u 2015. godini. Potom slede: LinkedIn (21%), Twitter (12%), YouTube i Google+ sa po 4% (Slika 1.9).

Prema istom istraživanju, čak 61% ispitanika izjavilo je da društvene mreže koristi kako bi privukli potrošače (B2C<sup>17</sup>), dok ih preostalih 39% koristi prvenstveno za komunikaciju sa drugim organizacijama (B2B). Zanimljivo je da ova druga grupa (B2B) za poslovnu saradnju znatno više koristi mrežu LinkedIn (41%) od Facebook-a (30%).

Ipak, kompanije čiju ciljnu grupu predstavljaju tinejdžeri, morale bi da imaju u vidu da je Instagram postao najznačajnija i najviše korišćena društvena mreža među ovom populacijom: čak 32% (američkih) tinejdžera navodi Instagram kao najvažniju mrežu, u poređenju sa svega 14% onih koji smatraju da je to Facebook. Osim Instagrama (čiji osnovni sadržaj predstavljaju fotografije sa ili bez komentara), najmlađi korisnici se odlučuju za Snapchat, Vine i Tumblr. U isto vreme, primetno je „starenje“ prosečnog korisnika mreža Facebook, Twitter i LinkedIn. Tako manje od 40% odraslih korisnika Facebook-a pripada populaciji od 18 do 34 godine, dok su ostali stariji (DSOJ, 2015), što možda donekle objašnjava „migraciju“ mlađe populacije ka drugim društvenim mrežama i traženje svog prostora tamo gde nema „starijih“ (Krstić-Latinović, 2015).

Inače, Facebook predstavlja najčešće preuzimanu aplikaciju za pametne telefone, i dostiže čak 77.6% svih aplikacija u SAD. Prate je Google Play (52.4%), YouTube (49.7%), i Google Search (48.9%). Zanimljivo je da se mobilna aplikacija za Twitter nalazi tek na 14. mestu, sa svega 22.8% preuzimanja (Nanji, 2014).

Već sada, na samom početku 2016. godine, više ljudi pristupa Internetu samo preko mobilnih, nego samo preko desktop uređaja, a 60% svog vremena provedenog na digitalnim medijima, provode preko mobilnih aparata. Iz tog razloga očekuje se da će ove godine dve trećine ukupnih ulaganja u oglašavanje putem digitalnih medija, ići u korist oglašavanja preko mobilnih uređaja. Međutim, mogućnost izbegavanja i blokiranja oglasa na društvenim mrežama, od kompanija će u 2016. godini zahtevati bolje targetiranje i veću relevantnost sadržaja za korisnike. Procenjuje se da bi blokiranje oglasnih poruka oglašivače moglo da košta čak 41 milijardu dolara. Zbog toga će kompanije morati veoma ozbiljno da pristupe analizi profila svojih korisnika, u potrazi za adekvatnim, kreativnim i kvalitetnim sadržajima

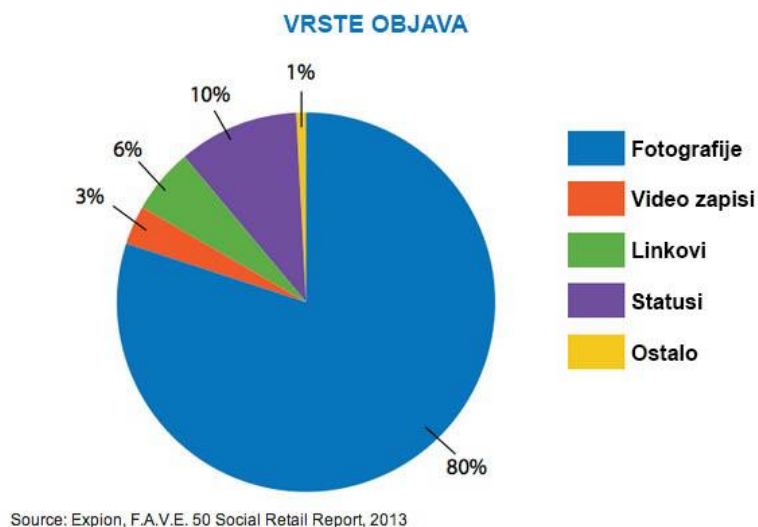
---

<sup>17</sup> B2C – *Business to Customer* (Organizacija ka korisniku, kupcu, potrošaču) / *Business to Consumer* (Organizacija ka potrošaču) / *Business to Client* (Organizacija ka klijentu)

(Jarski, 2016), koje će pri tom morati da prilagođavaju različitim tipovima ekrana, zbog toga što se očekuje da će do 2017. godine 87% svih uređaja povezanih na Internet činiti pametni telefoni i tableti, kao što je već rečeno ranije u tekstu (Jarski, 2014).

**Najpopularniji sadržaji na Facebook-u i preporučeno vreme objavljivanja** - Na osnovu analize više od 16.000 Facebook objava (postova), koje je u prvoj polovini 2013. godine postavilo 50 najpopularnijih brendova u SAD, utvrđeno je da su brendovi koji su postavljali relativno mali broj kvalitetnih objava (koje podrazumevaju inspirativan i podsticajan sadržaj uglavnom prikazan kroz fotografije), postizali gotovo podjednako angažovanje publike kao i oni brendovi koji su se više oslanjali na kvantitet.

Angažovanje (engl. *engagement*) bi se moglo definisati kao reakcija publike na sadržaje koje organizacija objavljuje. Najvrednijom aktivnošću pratilaca, odnosno ljubitelja stranice (popularno *fanova*) smatra se deljenje, odnosno šerovanje (engl. *share*) sadržaja, nakon čega slede: komentarisanje, takozvano sviđanje ili lajkovanje (engl. *like*) i preporuka (engl. *recommend*). Zahvaljujući ovim aktivnostima pratilaca stranice, podeljene objave postaju vidljivije u segmentu Novosti (engl. *News Feed*) i drugih korisnika društvenih mreža, a ne samo onih koji su izabrali da prate aktivnosti jedne stranice (Nanji, 2013b).



Slika 1.10. Najpopularnije vrste sadržaja na Facebook-u  
(Izvor: Nanji, 2013b)

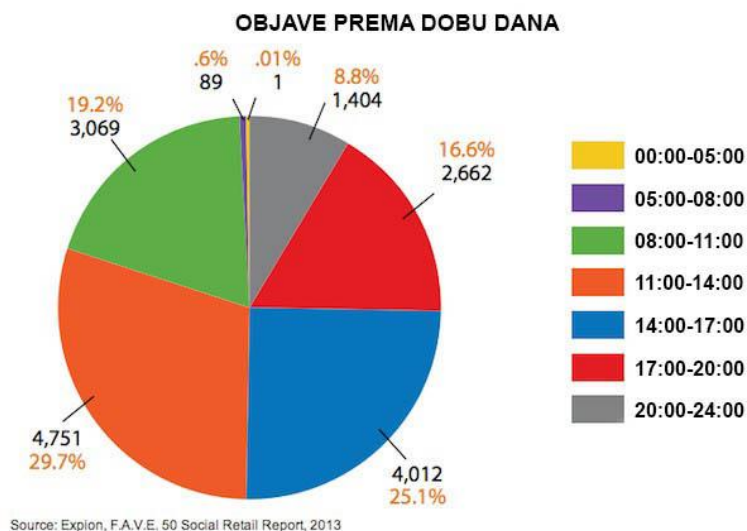
Kada se pogleda 20 najvećih korporativnih stranica, počev od stranice kompanije Levi's sa preko 22 miliona pratilaca, pa sve do stranice same kompanije Facebook, sa blizu 170 miliona pratilaca, može se uočiti da samo šest brendova od prvih 20, ima interakciju sa više od 1% publike, dok samo jedan brend dostiže 2%. Kompanija koja se nalazi na poslednjem,

20. mestu, ima interakciju sa svega 0.05% publike, što znači da je, na primer, jedna objava koja je podeljena sa 22.722,008 pratilaca, dobila svega 12 lajkova. Očigledno, to što je neko lajkovao stranicu ne znači i pravu meru uspeha, odnosno **sami lajkovi ne znače ništa ukoliko nema istinske interakcije i konkretnih rezultata** (Robinson, 2014).

U prvoj polovini 2013. godine, objave koje su podrazumevale fotografije ili slike, činile su 80% svih objava na Facebook-u. U preostalih 20% spada objavljivanje statusa, linkova, video klipova i drugih sadržaja (Slika 1.10).

Period između 11 i 14 časova predstavlja udarno vreme kada administratori brendova postavljaju svoje objave (blizu 30%). Upravo u to vreme postavljene su i objave koje su, prema istraživanjima, dostigle najveću popularnost (Slika 1.11).

25% svih objava, postavljano je između 14 i 17 časova, međutim u tom periodu samo je 19% objava postiglo veliku popularnost (Nanji, 2013b).



Slika 1.11. *Udarno vreme za postavljanje objava na Facebook-u*  
(Izvor: Nanji, 2013b)

Međutim, Mari Smith (2014), stručnjak za Facebook marketing, smatra da veliki broj organizacija mnogo propušta jer izbegava objavljivanje sadržaja u poslepodnevnim i večernjim časovima, kao i za vikend, kada su ljudi opušteni i vreme na Facebook-u provode najviše radi druženja. Ona u tom periodu, kada je većina komercijalnih stranica neaktivna, vidi “zlatnu priliku” da se u segmentu Novosti pojave zanimljivi sadržaji i objave jedne organizacije.

**Najdelotvornije taktike za sticanje novih pratilaca na Facebook-u** su (Nanji, 2013a):



- Postavljanje Facebook Like dugmeta ili linka na Internet stranici organizacije; iako 93% marketing menadžera koristi ovu taktiku, samo je 46% procenjuje kao delotvornu;
- Uključivanje Like dugmeta ili linka ka Facebook stranici u zvanične e-mailove, ili elektronske novine organizacije (70% koristi ovu taktiku, dok je 35% procenjuje kao delotvornu).

Prema podacima istraživanja koje je sprovedeno u periodu od juna do avgusta 2013. godine, na uzorku od 395 menadžera digitalnih marketinških komunikacija (uglavnom iz SAD), od ispitanika je najpre traženo da identifikuju taktike koje koriste za pridobijanje nove Facebook publike, a potom i da ocene koliko delotvornim smatraju te metode u pridobijanju kvalitetne publike (one koja je voljna da učestvuje u komunikaciji).

Tako se za pridobijanje novih pristalica na Facebook-u nekoliko taktika smatra izuzetno delotvornim, mada ih mnogi stručnjaci za digitalne marketinške komunikacije ne upotrebljavaju:

- Takozvani organski, odnosno prirodni (engl. *organic*) metod rasta, kao što je uključivanje u konverzaciju (58% primenjuje, od toga 67% delotvorno).
- Rad sa blogerima ili uticajnim pojedincima (33% primenjuje, od toga 56% uspešno).
- Facebook takmičenja koja zahtevaju od pratilaca da se uključe i postavljaju svoje sadržaje (36% primenjuje, od toga 54% delotvorno).

Još neke od taktika koje se slabo koriste, a smatraju se visoko delotvornim su:

- Facebook oglasi: sponzorisanе priče (25% primenjuje, od toga 67% uspešno).
- Facebook oglasi: oglasi koji se pojavljuju na ekranu (30% primenjuje, od toga 52% delotvorno).
- Odgovori na pitanja klijenata na Facebook-u (34% primenjuje, od toga 69% uspešno).
- Upućivanje klijenata na Facebook stranicu radi pružanja podrške (17% primenjuje, od toga 50% delotvorno).
- Redovno odgovaranje na najčešće postavljena pitanja i davanje raznih obaveštenja na Facebook stranici (29% primenjuje, a od toga je 50% delotvorno).

**Taktike za povećanje organskog dometa na Facebook-u** - Najpre je potrebno objasniti razliku između *organskog dometa* (onog koji jedna objava postiže prirodnim putem) i, takozvanog, *viralnog dometa*, koji doseže do ljudi koji sadržaj neke stranice vide ne zato što su je lajkovali i što je prate, već zato što su pratioci imali interakciju sa stranicom (na

Facebook-u su to najčešće prijatelji prijatelja). Cilj svake organizacije koja ima stranicu na Facebook-u jeste da njen sadržaj postane viralni (Treadaway, Smith, 2010, p 34-36). Svako deljenje postavljenih objava pomaže da one steknu rastuću i veću popularnost, istovremeno prenoseći poruku da su vredne praćenja. Što se neka objava više deli, lajkuje, ili komentariše, to potencijalno dovodi do rasta popularnosti stranice jedne organizacije.

Društvene mreže kontrolišu organski domet, kako bi od organizacija naplaćivale šire i efektivnije plasiranje sadržaja. Međutim, istraživanja na Facebook-u otkrivaju da organski postovi u Novostima imaju 16 puta veće izgleda da budu pogledani i 10 puta veće izgleda da budu podeljeni, lajkovani, ili komentarisani, od standardnih Facebook oglasa sa desne strane. U Novostima koje se prikazuju na mobilnom telefonu, delotvornost organskog dometa je čak neverovatnih 42 puta veća (Muellner, 2013).

Neke od taktika za povećanje organskog dometa bile bi sledeće:

- Treba podsticati pratiocice da dele svoj sadržaj (fotografije, video snimke) na stranici organizacije. Time oni šire domet organizacije, jer se ta interakcija vidi u Novostima njihovih prijatelja, što pozitivno utiče na stvaranje online reputacije organizacije.
- Povremeno se mogu organizovati razne promocije ili takmičenja, što je takođe način da se poveća angažovanje pratilaca bez plaćanja oglašavanja. Tom prilikom ih treba pozvati da ove aktivnosti podele sa svojim prijateljima, čime se krug učesnika širi i stiče se nova, aktivna publika. Osim toga, to je odlična prilika da pratioci sa društvenih mreža postanu klijenti organizacije u stvarnom životu.
- Treba istraživati i pratiti koji su sadržaji inspirativni i podsticajni za publiku organizacije (koji se sadržaji najviše dele, komentarišu i lajkuju: da li su to fotografije, statusi, video snimci, ili nešto drugo; koje su najzanimljivije teme; koje je najbolje vreme za objavljivanje), i ta saznanja potom primeniti u kreiranju, objavljivanju i promovisanju delotvornog i relevantnog sadržaja za pratiocice.
- Kada se utvrdi koje su to najuspešnije objave, njihov organski domet ostaće visok. Ovo se veoma lako može pratiti analizom besplatne nedeljne i mesečne Facebook statistike. Podjednako je važno pogledati i prikupljene podatke nakon sprovođenja takmičenja ili promocija. Treba znati i ko ima interakciju sa organizacijom, šta je ono što pratioci stranice vole da vide, na koji način odgovaraju, i onda na osnovu takvih informacija oblikovati svakodnevne objave ili kampanje.
- Treba saznati što više o pratiocima; potrebno je imati konkretne demografske podatke kako bi organizacija bila u mogućnosti da proširi svoj domet i uticaj na odgovarajuće

ciljne grupe. Saznanje o tome kome se neki brend zaista dopada i ulaganje novca u dopiranje do te publike, mnogo je pametnije i isplativije od rasipanja sredstava, bez povratne informacije o tome da li objave stižu na prave adrese.

- Plaćanje promovisanja određenog sadržaja tamo gde ne postoji jasan poziv na akciju, ne predstavlja uvek najbolji način da se stigne do pratilaca. Treba sprovesti kampanje koje pratiocima pružaju mogućnost da se uključe, tako što će, na primer, davati imena novim proizvodima, deliti svoje video snimke ili fotografije, diskutovati o određenom problemu.

Usvajanjem ovih taktika organizacija može proširiti svoj domet na Facebook-u, uključiti širu publiku i prihodovati od Facebook marketinga. Promene koje Facebook uvodi u ograničavanje organskog dometa za organizacije, zapravo stvaraju mogućnost za Facebook marketing tim da se dublje pozabavi podacima i da ozbiljnije promisli kako dopreti do postojećih i novih pratilaca. To je moguće jedino objavljivanjem boljeg i kvalitetnijeg sadržaja na stranicama organizacija (Bobowski, 2014).

**Ponašanje organizacije na društvenim mrežama** - U cilju izbegavanja i sprečavanja grešaka koje bi mogle da vode stvaranju loše reputacije na Internetu, treba voditi računa o tome da se društvene mreže, naročito kada im se pristupa preko mobilnih telefona, razlikuju od svih drugih kanala marketinških komunikacija po tome što publika u najvećoj meri odlučuje o sadržaju koji želi da prati i što neće tolerisati za nju beskorisne sadržaje; samo jednim klikom korisnici mogu da odustanu od praćenja stranice (engl. *unlike*), blokiraju, sadržaj označe kao nepoželjan (engl. *spam*), ili ostave negativne komentare. Međutim, pretpostavka je da publika ipak ima afiniteta i interesovanja za stranicu koju prati, i da je uglavnom otvorena za široki spektar različitih objava. Stoga je potrebno promišljeno postavljati sadržaj, pri čemu je uzajamna korist pravilo, a ne izuzetak (Muellner, 2013).

Pod korisnim sadržajem podrazumeva se svaki sadržaj iz kojeg publika izvlači neku vrstu vrednosti. Na primer, sadržaj koji saopštava nešto što pratioci ne znaju, a bitno je za posao kojim se bave; informativni sadržaj koji organizacija objavljuje: obaveštenje o učešću na sajmu, ili objava o novom proizvodu ili usluzi. Naravno, postoje i druge vrste korisnih sadržaja: objaviti da se dele besplatne karte za neki značajan događaj; oglas za slobodno radno mesto u organizaciji ili negde drugde. Objave treba da budu kratke ali efektne i za publiku korisne.

Zanimljiv sadržaj podstiče publiku da se uključi. To može da bude diskusija o nekoj temi. Ukoliko se postavi dovoljno intrigantno pitanje, ljudi će se uključiti, naročito ako se radi o nečemu što ih se direktno tiče. Od pratilaca se može tražiti i da se uključe u rešavanje nekog problema. Ukoliko se od njih zatraži da daju svoje mišljenje ili savet, to predstavlja veoma efikasnu strategiju koja doprinosi formiranju angažovane zajednice na društvenim mrežama.

Osim zanimljivog sadržaja, za stvaranje angažovane zajednice potrebno je vreme i strpljenje. Uporno i marljivo objavljivanje svakako će privući pažnju i probuditi interesovanje. Bitno je da se priča o brendu ili organizaciji iznosi dosledno i na upečatljiv i uverljiv način, tako da se kod publike *vremenom* izgradi svest i stvori kredibilitet (Paranicas, 2013).

Još jedan značajan savet u vezi sa prisustvom organizacije u društvenim medijima, vezuje se za potrebu za neprestanom budnošću. Naime, savetuje se da se aktivira sistem notifikacija (obaveštenja), pomoću koga može da se prati kada neko nešto kaže o organizaciji, ne samo na društvenim mrežama, nego na Internetu generalno. U tu svrhu se može koristiti sistem kao što je Google Alerts. Ovo je neophodno zbog potpunog praćenja online reputacije organizacije. Upoznatost sa mišljenjem i stavovima koje klijenti organizacije iznose u javnosti, omogućava da se preduzmu svi neophodni koraci kako bi se rešile eventualne primedbe ili žalbe, pre nego što se otmu kontroli. Proaktivnost u rešavanju problema ne samo da predstavlja pružanje odlične usluge korisnicima, već pomaže i u sprečavanju širenja žalbi na društvenim mrežama.

Svakako je neophodno dobro razmisliti pre nego što se bilo šta objavi, jer nijedna organizacija ne želi negativne komentare na društvenim mrežama. Čak i ukoliko se pojave negativni ili neprimereni komentari na račun organizacije, nipošto se ne sme odgovarati na isti način. Ukoliko postoji potreba da se napiše odgovor, to se mora učiniti argumentovano i smireno. Međutim, ukoliko komentar nije povezan sa poslovanjem organizacije, ili predstavlja namernu provokaciju, sasvim je prihvatljivo prijaviti ga i ukloniti. Ali ako neko postavi komentar koji bi se mogao okarakterisati kao žalba na mestu, takve komentare ne treba brisati, jer bi moglo doći do osude i negodovanja pratilaca.

Organizacija (njeni proizvodi ili usluge) mora biti veoma oprezna kada se povezuje sa nekim događajima ili situacijama u svrhu marketinga. Iako predstavlja prihvatljivu marketinšku praksu, mora se dobro promisliti pre nego što se takva vest objavi. Ukoliko se napravi propust u proceni kako će neka priča delovati na pratioce, organizacija može velikom brzinom da doživi osudu na društvenim mrežama. Ako se desi neka tragedija, a organizacija

odluči da pomogne (prikupljanjem sredstava, odeće, dobrovoljnim davanjem krvi i slično), promovisanje ovih aktivnosti na društvenim mrežama predstavlja odličan način da se organizacija pokaže kao društveno odgovorna i rešavanje problema društvene zajednice prikaže kao deo svoje korporativne kulture.

Takođe bi trebalo da postoji jasna politika u vezi sa prisustvom organizacije i njenih zaposlenih na društvenim mrežama, uključujući i odgovornost za posledice ukoliko dođe do kršenja pravila ili zloupotrebe (Neeley, 2014).

Marketing menadžeri koji se bave digitalnim komunikacijama moraju imati na umu da delotvornost objava, naročito na društvenim mrežama Facebook i Twitter, izuzetno brzo zastareva. Obično je u roku od samo nekoliko sati nakon postavljanja sadržaj već dostigao svoj maksimalni domet i njegova popularnost počinje da opada. Čak i objave koje su postigle najveću popularnost (one koje su postale viralne), traju svega par dana. Za razliku od tradicionalnih marketinških poruka, **istovetan sadržaj se ne može objaviti ponovo** na društvenoj mreži, odnosno ista sadržina ili proizvod se mogu ponovo promovisati, ali sama objava (post) mora da bude drugačija. Suprotno od oglasa koji se postavljaju u obliku banera, **objave na društvenim mrežama vremenom ne dobijaju, već gube na efektivnosti**. Stoga je neophodno da marketing menadžeri za svaku kampanju imaju razrađenu strategiju koja će obezbediti kontinuitet u objavljivanju novog i svežeg sadržaja (Muellner, 2013).

Ono što na Facebook-u lako može da se izmeri jeste angažovanje publike (lajkovanje, deljenje, komentari), koje ukazuje na nivo interesovanja i zanimljivosti sadržaja. Osim toga, pratiocima je data mogućnost da ocene kvalitet sadržaja stranica.

**Koristan i zanimljiv sadržaj, strpljenje, marljivost i realistično merenje** predstavljaju četiri osnovna pravila kojih se treba pridržavati kako bi se naponi organizacije na društvenim mrežama isplatili; onda to postaje samo pitanje vremena (Paranicas, 2013).

\* \* \*

Savremeno poslovanje u svetu, ali sve više i kod nas, teško se može zamisliti bez prisustva organizacije na društvenim mrežama, pre svega na Facebook-u, kao veoma pogodnom kanalu za uspostavljanje delotvorne komunikacije i kontinuirano kreiranje i održavanje odnosa sa ciljnim grupama organizacije. Neophodno je da svi oni koji se bave digitalnim marketinškim komunikacijama vode računa o najnovijim trendovima i razvoju društvenih mreža, PR uspesima i promašajima koje ova vrsta poslovanja nosi sa sobom; da neprestano uče i da budu znatiželjni, uvek u potrazi za inovacijama i novim zanimljivim mogućnostima.

Neznanje na društvenim mrežama vodi ne samo ka propuštenim prilikama, već i ka velikim greškama koje mogu pogubno uticati na imidž i poslovanje organizacije. Primetna je ogromna potreba za autentičnim, originalnim i svežim sadržajima, kojima će se na delotvoran način dopreti do ciljne publike. Na društvenim mrežama takođe se može steći uvid u aktivnosti konkurencije, koji organizaciji omogućava poređenje, a potom i traganje za novim idejama i sadržajima (Krstić, Lazarević, 2014, p. 225).

### **3. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA (IMK)**

Miks marketinške komunikacije predstavlja skup aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje, kako bi svojim ciljnim grupama prenela jasnu i doslednu poruku o aktivnostima i ponudi organizacije, njenim proizvodima i uslugama, i kod njih stvorila interesovanje i potražnju za istim.

Najveći uticaj delovanja marketinške komunikacije biće postignut ukoliko su svi uključeni elementi integrisani u jedinstvenu celinu (Schultz, 2001, p. 64). Što je stepen integrisanosti instrumenata marketinške komunikacije veći, njihove karakteristike se sve više prepliću i nestaju jasne granice među njima. Svaki instrument se u praksi primenjuje u sklopu mnogih drugih. Ovakvo stanje je očigledno i u literaturi, gde se nazivi za pojedine instrumente razlikuju od autora do autora, pa se i njihove karakteristike različito svrstavaju (Krstić, 2009b, 139-151).

#### **3.1. Definicije integrisanih marketinških komunikacija**

Integrisanjem elemenata miksa marketinške komunikacije, tako da oni deluju u harmoniji ili sinergiji<sup>18</sup>, stvaraju se mogućnosti za poboljšanje efektivnosti ukupnog delovanja marketinške komunikacije (Schultz, 2001, p. 64). Kako se broj promotivnih aktivnosti jedne organizacije uvećava, tako raste i potreba za njihovim koordiniranjem. Zbog toga se sve više primenjuje sistem integrisane marketinške komunikacije, pomoću kojeg organizacija koordinira svoje promotivne aktivnosti, kako bi javnosti prenela jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku, kako o sebi, tako i o svojim proizvodima / uslugama. Primena koncepta integrisane marketinške komunikacije može da dovede do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja

---

<sup>18</sup> *Sinergija* predstavlja efekat spajanja elemenata marketinške komunikacije, kojim se oni uzajamno podržavaju i pojačavaju, pa je dobijena celina veća od sume njenih delova (Schultz, 2001, p. 64).

organizacije i njenih proizvoda / usluga u svesti potrošača, kao i do boljih poslovnih i prodajnih rezultata (Jobber, Fahy, 2006, p. 234).

Trend integrisane marketinške komunikacije predstavlja jedno od najznačajnijih marketinških dostignuća devedesetih godina XX veka. Do tada su organizacije veoma često posmatrale komunikacijske instrumente odvojeno, a onda je marketinška filozofija, kao apsolutni imperativ za postizanje uspeha, u fokus stavila integraciju, što jasno proizilazi iz sledećih navoda: „Uspešan marketar u novoj sredini biće onaj koji koordinira komunikacijskim miksom tako čvrsto, da ćete moći da pogledate od jednog medija ka drugom, od jednog događaja ka drugom, i odmah uvideti da brend govori samo jednim glasom“ (Petersen, 1990, in Shimp, 2000, p. 17); i dalje: „Osnovni razlog primene integrisane marketinške komunikacije jeste taj što će marketinška komunikacija postati jedina održiva kompetitivna prednost organizacija tokom devedesetih godina XX i u XXI veku“ (Schultz et al., 1993, in Shimp, 2000, p. 17).

Najjednostavnija definicija integrisane marketinške komunikacije bila bi da ona predstavlja objedinjene sve aktivnosti marketinške komunikacije. Za mnoge, integrisana marketinška komunikacija predstavlja „proces integrisanja svih elemenata promotivnog miksa“ (Schultz, 2001, p. 66).

Po Betsu, integrisanu marketinšku komunikaciju čini „strateški izbor elemenata marketinške komunikacije, koji će efektivno i ekonomično uticati na transakcije između organizacije i njenih postojećih i potencijalnih korisnika, klijenata, ili potrošača“ (Betts et al., 1995, in Schultz, 2001, p. 66).

Kotler integrisanu marketinšku komunikaciju definiše kao „koncept kojim jedna organizacija pažljivo integriše i koordinira mnoge od svojih komunikacijskih kanala, kako bi poslala jasnu, konzistentnu i prodornu poruku o organizaciji i njenim proizvodima“ (Kotler et al., 1999, in Schultz, 2001, p. 66).

Prema definiciji članova Katedre za marketinšku komunikaciju Fakulteta Medill na Northwestern Univerzitetu, „integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces razvoja i sprovođenja različitih oblika podsticajnih komunikacijskih programa sa kupcima i onima koji bi to mogli postati, u dužem vremenskom periodu“ (Schultz, 1993, in Shimp, 2000, p. 18). Njen cilj bi bio da utiče, ili direktno deluje na ponašanje izabranih ciljnih grupa, pri čemu se, kao mogući kanali za slanje budućih poruka, razmatraju sve vrste kontakata koje bi (potencijalni) potrošači / korisnici mogli ostvariti sa proizvodom / uslugom. U tom procesu

integrisana marketinška komunikacija koristi sve vidove komunikacije koji bi mogli biti relevantni za (potencijalne) potrošače i na koje bi oni mogli biti prijemčivi. Značajno je naglasiti da proces integrisane marketinške komunikacije polazi od (potencijalnih) potrošača, a potom deluje unazad ka organizaciji, kako bi se odredili i definisali oni oblici i metodi pomoću kojih će se razviti podsticajni komunikacijski programi.

S obzirom na to da koncept integrisanih marketinških komunikacija podrazumeva „novi pristup definisanju promotivne strategije u koju su inkorporirane sve pojedinačne strategije promotivnih instrumenata“, integrisane marketinške komunikacije prvenstveno se mogu smatrati „novim strateškim pristupom marketing komuniciranju“ (Ognjanov, 2009, p. 24).

### **3.2. Ključne karakteristike integrisane marketinške komunikacije**

Na osnovu poslednje navedene definicije, izdvojeno je pet karakteristika na kojima se zasnivaju filozofija i praksa integrisane marketinške komunikacije (Shimp, 2000, p. 18-22):

1. vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa,
2. fokusiranje na (potencijalnog) potrošača / korisnika usluga,
3. korišćenje svih raspoloživih kontakata,
4. postizanje sinergije i
5. uspostavljanje i održavanje odnosa.

**1. Vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa** – Cilj integrisane marketinške komunikacije jeste da utiče na ponašanje ciljnih grupa. To znači da nije dovoljno samo da marketinška komunikacija utiče na svest o postojanju proizvoda / usluge, ili na jačanje naklonosti potrošača prema njima; umesto toga, uspešna integrisana marketinška komunikacija zahteva da komunikacijski naponi budu usmereni ka podsticanju poželjnog ponašanja, odnosno ka pokretanju potrošača na akciju. Nerealno je, međutim, očekivati da će svaki komunikacijski napor dovesti do željene akcije. Pre kupovine novog proizvoda / usluge, potrošači najpre moraju postati svesni njihovog postojanja i koristi koje od njih mogu očekivati, a potom treba uticati na razvijanje pozitivnog stava prema njima. Međutim, cilj marketinške komunikacije mora se postaviti dalje. Zbog toga se, i u tu svrhu, unapređenje prodaje i oglašavanje tako ekstenzivno koriste – ova dva instrumenta, naročito u kombinaciji, brže dovode do željenih rezultata od ostalih vidova marketinškog komuniciranja.

**2. Fokusiranje na (potencijalnog) potrošača / korisnika usluga** predstavlja drugu ključnu karakteristiku integrisane marketinške komunikacije. Dakle, proces polazi od potrošača i



vraća se ka komunikatoru, kako bi on odredio najprikladnije i najefektivnije metode pomoću kojih bi trebalo razviti ubedljiv komunikacijski program. U identifikovanju metoda za uspostavljanje delotvornog kontakta i primenu adekvatnih komunikacijskih sredstava, koncept integrisane marketinške komunikacije izbegava pristup koji bi se kretao od organizacije ka potrošaču (*inside-out*); umesto toga, polazi od potrošača (*outside-in*) kako bi odredio one komunikacijske metode koje će na najbolji način zadovoljiti njegove potrebe za informacijama i motivisati ga da taj proizvod / uslugu kupi.

**3. Korišćenje svih raspoloživih kontakata** – Integrisane marketinške komunikacije koriste sve vidove komuniciranja i sve vrste kontakata kojima jedna organizacija raspolaže, kao potencijalne kanale za distribuciju poruka. Reč *kontakt* u ovom kontekstu podrazumeva svaki medij kojim se jedna poruka može preneti, a koji je sposoban da dosegne do ciljne publike i da proizvod / uslugu predstavi u pozitivnom svetlu. Ključna karakteristika ovog elementa integrisane marketinške komunikacije, jeste rešenost da se iskoristi svako komunikacijsko oruđe (kontakt, medij) kojim će se na najuspešniji način dopreti do ciljnih grupa, umesto priklanjanja samo jednom određenom kanalu. Jasno je, dakle, da poklonici integrisane marketinške komunikacije nisu vezani ni za jedan određeni komunikacijski metod (kao što je, na primer, oglašavanje kroz mas-medije), već umesto toga koriste bilo koji medij ili kanal, koji će im na najbolji način omogućiti da poruku prolede do svoje ciljne javnosti. Oglašavanje direktnom poštom, promocije na sportskim i zabavnim događajima, oglašavanje na pakovanjima drugih brendova, slogani na majicama, Internet strane... sve su to potencijalno značajni kanali komunikacije sa (potencijalnim) potrošačima. Stoga se može zaključiti da je cilj integrisane marketinške komunikacije da poruka brzo i uspešno stigne do ciljnih grupa, koristeći bilo koji prikladan metod, odnosno kanal.

**4. Postizanje sinergije** predstavlja nezaobilazno mesto u definisanju integrisane marketinške komunikacije. Svi teoretičari koji se bave ovim pitanjem složni su u zahtevu da svi instrumenti integrisane marketinške komunikacije moraju govoriti „jednim glasom“. Koordinacija komunikacijskih napora apsolutno je presudna za postizanje snažne i jedinstvene poruke koja će voditi kreiranju isto takvog imidža proizvoda / usluge i pokrenuti potrošače na akciju. Neuspeh u koordiniranju svih komunikacijskih elemenata može rezultirati povećanim naporima ili, još gore, kontradiktornim porukama koje se plasiraju ciljnoj javnosti. Dakle, integrisana marketinška komunikacija počiva na jednoglasju, odnosno na principu sinergije. Jedinstvena poruka se mora dosledno ponavljati svaki put kada brend dođe u kontakt sa ciljnom publikom.

5. **Uspostavljanje i održavanje odnosa** – Peta karakteristika integrisane marketinške komunikacije jeste verovanje da uspešna marketinška komunikacija zahteva negovanje odnosa između organizacije i potrošača. Odnos (*relationship*) predstavlja dugotrajnu i postojanu vezu između organizacije i potrošača, koja treba da dovode do ponovljenih kupovina i do stvaranja lojalnosti. Organizacije su shvatile da je profitabilnije negovati i održavati dobre odnose sa postojećim potrošačima, nego stalno i neprestano tragati za novim.

### 3.3. Elementi stvaranja sinergije

Integraciju nije lako postići, ali kada se ona ipak postigne, **4E** i **4C** integrisane marketinške komunikacije stvaraju sinergiju (Schultz, 2001, p. 70).

**4E** integrisane marketinške komunikacije čine sledeće osobine:

- *Economical (ekonomična, štedljiva)* – u korišćenju finansijskih i drugih resursa (ljudi, vremena),
- *Efficient (efikasna, delotvorna)* – u obavljanju poslova na pravi način, kompetentna,
- *Effective (efektivna)* – u izvršavanju pravih poslova i u postizanju postavljenih ciljeva,
- *Enhancing (poboljšana)* - kroz povećano, pojačano dejstvo.

**4C** integrisane marketinške komunikacije govore da se ona odlikuje sledećim osobinama:

- *Coherence (povezanost)* – logički je objedinjena, poruke nisu međusobno kontradiktorne,
- *Consistency (postojanost, doslednost)* – instrumenti i poruke su čvrsto povezani i dopunjuju se,
- *Continuity (kontinuitet)* – povezana je i usaglašena u vremenu,
- *Complementary (komplementarna)* – instrumenti i poruke se dopunjuju i čine skladnu celinu.

### 3.4. Faktori koji utiču na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije

Stalno promenljivo i dinamično okruženje u kome se marketinške komunikacije odvijaju, kao i mogućnosti i rizici tržišta, neprestano utiču na sklop celokupnog miksa marketinških komunikacija. Menadžeri marketinških komunikacija raspolažu raznovrsnim komunikacijskim sredstvima, a njihova primena zavisiće od prevladavajućih okolnosti u datom trenutku. „Ne postoji jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške komunikacije, u cilju postizanja integracije. Na menadžerima je da odluče koji je pristup

najprikladniji, u skladu sa prevladavajućim okolnostima koje utiču na organizaciju“ (Vickers, 2001, p. 284).

Na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije, utiče sledeći faktori (Kinneer et al., 1995, in Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 243-244; Kotler, Keller, 2006, p. 556-557; Jobber, Fahy, 2006, p. 233-234):

- *raspoloživa finansijska sredstva* direktno utiču na donošenje odluke o miksu marketinške komunikacije; u vezi sa ovim faktorom je i cena, odnosno pristupačnost svakog od instrumenata;
- *karakteristike proizvoda / usluge* povezane su sa karakteristikama instrumenata miksa marketinške komunikacije: kompanije koje proizvode industrijsku robu više ulažu u ličnu prodaju nego u oglašavanje, dok je kod kompanija koje proizvode robu široke potrošnje pre zastupljeno oglašavanje i unapređenje prodaje;
- *karakteristike ciljnog tržišta* – najznačajnije su veličina i geografska rasprostranjenost; ove dve karakteristike presudno utiču na odabir instrumenata miksa marketinške komunikacije; ako je tržište malo i koncentrisano, može se razmatrati primena lične prodaje; za masovna tržišta koja su geografski rasuta, koriste se oglašavanje ili direktni marketing;
- *postojeći odnosi sa kupcima* – ukoliko već postoje dobri odnosi sa kupcima, lična prodaja i unapređenje prodaje su najprikladniji instrumenti; ukoliko kupac ne zna ništa o organizaciji, oglašavanje, odnosi s javnošću i publicitet moraju prethoditi ličnoj prodaji;
- *aktivnosti konkurencije* mogu značajno uticati na odluku o primeni instrumenata miksa marketinške komunikacije;
- *faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod / usluga nalazi* u značajnoj meri određuje formulisanje miksa marketinške komunikacije, kao i pozicioniranost koju na tržištu zauzimaju organizacija i njen proizvod / usluga;
- *poslovna politika organizacije* – organizacija može biti sklona određenom vidu promocije, ili pak stalnom eksperimentisanju u potrazi za novim sredstvima;
- *stepen globalizacije* odnosi se na prisustvo organizacije na međunarodnom tržištu, što uslovljava upotrebu različitih instrumenata miksa marketinške komunikacije.

### **3.5. Ograničenja u primeni integrisane marketinške komunikacije**

Kao što je već pomenuto, integrisana marketinška komunikacija predstavlja relativno nov koncept koji se razvija iz dana u dan. Njegova praktična primena još uvek nije dostigla svoj

zenit, naročito na domaćem tržištu. Ograničenja leže u: otporu prema promenama, velikom obimu aktivnosti koje primena jednog ovakvog koncepta podrazumeva, nerazvijenosti horizontalnih komunikacija, decentralizaciji odlučivanja, problemu merenja efekata integrisane marketinške komunikacije, potrebi za drugačijim ustrojem organizacije koja bi se odlučila na njegovu primenu i slično (Milisavljević et al., 2005, p. 540).

U isto vreme, menadžeri zaduženi za marketinško komuniciranje na razvijenim tržištima suočavaju se sa drugom vrstom problema, koji takođe mogu predstavljati prepreke i ograničenja u upotrebi programa integrisane marketinške komunikacije. Naime, postojanje većeg broja odeljenja koja su zadužena za različite oblike promocije u okviru jedne kompanije, ili pak velikog broja specijalizovanih agencija koje se bave samo oglašavanjem, ili samo odnosima s javnošću, ili unapređenjem prodaje, ili direktnim marketingom, ili pak organizovanjem specijalnih događaja, a sa kojima menadžeri marketinških komunikacija saraduju kako bi uspešno promovisali svoju organizaciju (ili njene proizvode / usluge), može predstavljati problem u implementaciji uspešnog programa marketinške komunikacije, jer integracija podrazumeva i zahteva čvrstu koordinaciju svih elemenata. Ceo proces može biti doveden u pitanje ukoliko menadžer ne poseduje sposobnost pažljivog planiranja i organizovanja, budući da specijalizovane agencije rade nezavisno jedna od druge (Shimp, 2000, p. 23). Moglo bi se reći da su integraciju instrumenata marketinške komunikacije inicirale upravo ovakve agencije, u trenutku kada su počele međusobno da se povezuju pred sve učestalijim zahtevima klijenata za efikasnijom promocijom i slanjem jedinstvene poruke o organizaciji i njenim proizvodima / uslugama (Milisavljević et al., 2005, p. 540).

Ognjanov (2009, p. 13-14) navodi rezultate istraživanja koje su Low i Mohr sprovedi 1999. godine. Njihov zaključak je da integrisani pristup marketinškim komunikacijama „više odgovara **malim kompanijama**, čiji je obim aktivnosti takav da ne zahteva složene promotivne kampanje“. Osim toga, u malim kompanijama se daleko lakše implementira efikasan sistem internih komunikacija, koji povoljno deluje na integrisanje komunikacija. Još jedan bitan zaključak ovog istraživanja odnosi se na **stabilnost okruženja**, koje u velikoj meri utiče na uspešno sprovođenje kampanja integrisanih marketinških komunikacija.

\* \* \*

Upravljanje i koordiniranje čitavim procesom komunikacije zahteva primenu integrisane marketinške komunikacije, koja proizvodi snažniju poruku i omogućava bolje prodajne rezultate. Ona primorava menadžment da razmišlja o načinima na koje potrošač dolazi u

kontakt sa organizacijom i da objedini različite ponude jedne organizacije i poruke koje ona šalje, a koje proizilaze iz njenih aktivnosti. Već je pomenuto da integrisana marketinška komunikacija treba da poveća mogućnost organizacije da dosegne do svojih ciljnih grupa pravim porukama, u pravom trenutku, na pravom mestu. Ona omogućava posmatranje celine promotivnog procesa, umesto fokusiranja samo na pojedine instrumente, kao i koordinaciju aktivnosti promocije i kombinovanje najboljih osobina različitih instrumenata, koji će kroz integraciju aktivnosti i poruka uticati na potražnju i prodaju (Kotler, Keller, 2006, p. 561).

Integrisana marketinška komunikacija može biti usmerena ka različitim ciljnim grupama (odnosno, njene aktivnosti moraju obuhvatiti kako internu, tako i eksternu javnost), može imati različite ciljeve, verovatno je da će postojati više poruka upućenih javnosti, ali te poruke moraju biti usklađene, konzistentne i komplementarne. One mogu biti različite, ali nikako ne smeju biti kontradiktorne - moraju se dopunjavati (Schultz, 2001, p. 70).

Integracija, stoga, zahteva strateško planiranje na najvišem nivou i odličnu internu komunikaciju (Vickers, 2001, p. 285). Međutim, dobro isplaniran i brižljivo sproveden program marketinških komunikacija ne može, sam po sebi, da garantuje uspeh - on će nužno zavisiti od uravnoteženosti svih instrumenata marketing miksa. Neophodno je istaći i značaj iskustva, naročito ukoliko je ono obogaćeno stalnim testiranjem i merenjima, u neprekidnoj potrazi za boljim rezultatima (Smit, 2002, p. 18).

Poslednjih godina, koncept integrisanih marketinških komunikacija sve češće se naziva **totalnim komunikacijama**, ili **integrisanim komunikacijama**. Reč *marketing* se izostavlja kako bi se ukazalo na brzinu razvoja ovog koncepta, koji vodi ka prevazilaženju okvira marketinga, zbog toga što organizacije danas ne komuniciraju samo i isključivo sa tržištem, već sa celokupnim okruženjem, a to je neophodna pretpostavka uspešnog poslovanja jedne organizacije na tržištu (Ognjanov, 2009, p. 15).

## **II DEO**

# **MESTO I ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEMU MARKETING KOMUNICIRANJA**

## 1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Da bi ostvarile svoje ciljeve, organizacije moraju da razvijaju i održavaju dobre odnose sa velikim brojem različitih grupa javnosti (ciljnih grupa), kao što su: zaposleni, kupci, potrošači, dobavljači, lokalna zajednica, akcionari, predstavnici medija, druge institucije i društvo u celini (Vilkoks et al., 2006, p. 6). Ciljna grupa je od presudne važnosti za donošenje odluke o tome šta, kako, kada, gde i kome reći. **Javnost** je svaka grupa ljudi koja je stvarno ili potencijalno zainteresovana za aktivnosti organizacije, i / ili ima uticaja na njenu sposobnost da ostvari svoje ciljeve (Kotler, Keller, 2006, p. 593). Ovim terminom označavaju se mnoge ciljne grupe prema kojima organizacija usmerava svoje komunikacijske aktivnosti.

Komunikacija se uspostavlja sa svim relevantnim grupama javnosti (internim i eksternim), sa namerom da se usklade ciljevi organizacije i potrebe društva. Rukovodstvo organizacije mora da razume stavove i vrednosti svojih ciljnih grupa, kako bi ostvarilo sopstvene ciljeve. Dakle, **ciljeve organizacije oblikuje spoljašnja sredina** (Vilkoks et al., 2006, p. 6), odnosno društvo u kojem jedna organizacija deluje.

Termin **odnosi s javnošću** (engl. *Public Relations*) označava upravljanje odnosima i komunikacijom između jedne organizacije i njenih javnosti. Odnosi s javnošću obuhvataju različite programe, koji su osmišljeni da promovišu ili zaštite imidž organizacije, ili njenih proizvoda i usluga (Kotler, Keller, 2006, p. 593), o čemu će više reći biti nešto kasnije.

### 1.1. Definicije odnosa s javnošću

Jedna od najranijih definicija odnosa s javnošću predstavljena je u biltenu *PR News*: „Odnosi s javnošću predstavljaju upravljačku funkciju koja vrednuje stavove javnosti, identifikuje politiku i procedure pojedinaca ili organizacija s javnim interesom i planira i sprovodi program aktivnosti u cilju zadobijanja razumevanja i strpljenja javnosti“ (in Katlip et al., 2006, p. 10).

Reks Harlou, osnivač *Američkog udruženja za odnose s javnošću (Public Relations Society of America - PRSA)*, izveo je svoju definiciju odnosa s javnošću nakon što je analizirao 500 definicija iz gotovo isto toliko izvora: „Odnosi s javnošću su posebna upravljačka funkcija koja doprinosi uspostavljanju i održavanju uzajamnih kanala komuniciranja, razumevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih grupa javnosti; obuhvata upravljanje problemima ili važnim pitanjima; pomaže rukovodstvu da se informiše o javnom mnjenju i da pravovremeno reaguje; definiše i ističe odgovornost rukovodstva da služi javnom interesu;

pomaže rukovodstvu da ide u korak s promenama i da ih uspešno koristi, služeći kao sistem blagovremenog upozorenja koje pomaže da se predvide trendovi; koristi istraživanja i etički ispravne tehnike komuniciranja kao svoje glavno oruđe“ (in Vilkoš et al., 2006, p. 4).

Na *Svetskoj skupštini odnosa s javnošću* održanoj u Gradu Meksiku 1978. godine, usvojena je definicija prema kojoj „praksa odnosa s javnošću predstavlja veštinu i društvenu nauku analiziranja trendova, predviđanja njihovih posledica, savetovanja rukovodilaca organizacija i primenu planiranih programa delanja, koji će koristiti i organizaciji i javnosti“ (Džefkins, 2003, p. 318). Ovu definiciju podržale su 34 nacionalne organizacije za odnose s javnošću.

Jednu od najčešće citiranih definicija dao je Anne Van der Meiden (1993, p. 17): „Odnosi s javnošću su organizovanje komunikacije organizacije, odnosno organizovanje strategijsko-komunikacijske politike organizacije, interno i eksterno. Organizovanje mora da se vrši sistematski, planski i pre svega integrisano. Ono mora proizaći iz politike organizacije, mora se uklapati u strategiju upravljanja, mora se nadzirati i proširivati“.

Možda najjednostavniju definiciju iznose Hunt i Grunig (1994, p. 6; in Lawrence, 2001, p. 484), koji kažu da su odnosi s javnošću „upravljanje komunikacijom između organizacije i njenih javnosti“. Lawrence smatra da upravo ova definicija predstavlja samu srž odnosa s javnošću, gde je izbor reči **između** od ključne važnosti: njome se naglašava **dvosmerna priroda komunikacije**, u kojoj organizacija i daje i prima informacije koje potom koristi za razvijanje komunikacionih programa i, tamo gde je to neophodno, ohrabruje promene u politici i delovanju organizacije.

Prema definiciji Instituta za odnose s javnošću (*Institute of Public Relations*) iz 1987. godine, „aktivnosti odnosa s javnošću predstavljaju planirani napor da se uspostave i održe dobra volja i uzajamno razumevanje između organizacije i njenih javnosti“ (Sparling, 1994, p. 110). Očigledno je da ova definicija kao ključne i suštinske karakteristike odnosa s javnošću ističe negovanje **uzajamnog razumevanja i dobre volje**.

Filipović et al. (2001, p. 2-4) navode da, u širem smislu, odnosi s javnošću predstavljaju aktivnost razvijanja povoljnog javnog mišljenja o nekoj organizaciji, dok bi se, u užem smislu, delatnost odnosa s javnošću mogla definisati kao skup aktivnosti neke organizacije, usmerenih prema određenim grupama, radi pridobijanja poverenja, stvaranja dobre volje i povoljnog mišljenja o radu te organizacije kao člana društvene zajednice. Veoma je važno stvoriti „otvorenu organizaciju“ koja je spremna na dvosmernu komunikaciju sa svojim



javnostima. U isto vreme, filozofija odnosa s javnošću usmerena je na stvaranje razumevanja među ljudima.

Prema Katlipu et al. (2006, p. 11), „odnosi s javnošću predstavljaju funkciju upravljanja, čiji je zadatak da uspostavlja i neguje uzajamno korisne veze između organizacije i različitih javnosti koje je okružuju i od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh“.

Marta 2012. godine, već pomenuto *Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA)*, inače najveća strukovna organizacija na svetu, uz pomoć 12 drugih strukovnih organizacija i udruženja, kao i strukovne javnosti iz celog sveta koja se uključila u diskusiju i glasanje, donelo je novu, **zvaničnu definiciju PR struke**, koja glasi: „Odnosi s javnošću su proces strateškog komuniciranja koji gradi uzajamno korisne odnose između organizacija i njihovih javnosti“ (Marketing mreža, 2012).

Na osnovu navedenih definicija, moguće je izdvojiti **ključne reči** kojima se odnosi s javnošću opisuju kao (Vilkoks et al., 2006, p. 5-6):

- *namerna aktivnost*, čiji je cilj da utiče na javnost, stekne razumevanje, informiše i ostvari *povratnu spregu*, odnosno reakciju javnosti;
- *planirana, organizovana aktivnost* koja zahteva istraživanje i analizu, planiranje i sprovođenje programa delovanja;
- *delanje u skladu s javnim interesom* - odnosi s javnošću neće rezultirati dobrom voljom i podrškom, ukoliko je organizacija nevidavna prema problemima zajednice; aktivnosti odnosa s javnošću moraju biti obostrano korisni za organizaciju i javnost, odnosno interesi organizacije moraju biti usklađeni sa javnim interesima;
- *dvosmerna komunikacija (feedback)* – odnosi s javnošću predstavljaju mnogo više od jednosmernog informisanja; suštinski je važno ostvariti povratnu spregu, a jedan od osnovnih zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jeste informisanje rukovodstva o raspoloženju i reakcijama javnosti u vezi sa aktivnostima organizacije;
- *upravljačka funkcija* – odnosi s javnošću su najuspešniji kada su uključeni u odlučivanje na najvišem nivou i kada, prema preporuci *Američkog udruženja za odnose s javnošću – PRSA* (in Džober, Lankaster, 2006, p. 387-388), obuhvataju:
  - predviđanje, analiziranje i tumačenje stavova javnog mnjenja i problema koji mogu da utiču na poslovanje i planove organizacije, kao i praćenje promena u okruženju;

- savetovanje rukovodstva prilikom donošenja odluka o politici organizacije, pravcu delovanja i komunikaciji, polazeći od društvene odgovornosti organizacije;
  - kontinuirano istraživanje, postavljanje ciljeva, planiranje, sprovođenje i evaluaciju programa delovanja i komunikacije, radi postizanja razumevanja i informisanja javnosti, neophodnih za uspešno ostvarenje ciljeva organizacije;
  - planiranje i ulaganje napora organizacije u aktivnosti kojima se utiče na javnu politiku, ili kojima se ona menja;
  - upravljanje resursima potrebnim za sprovođenje aktivnosti odnosa s javnošću;
- ostale reči koje se vezuju za odnose s javnošću su (Filipović et al., 2001, p. 4): *reputacija, imidž, identitet, kredibilitet, poverenje, obostrano razumevanje, istinitost i potpuno informisanje.*

## 1.2. Odnosi s javnošću kao proces

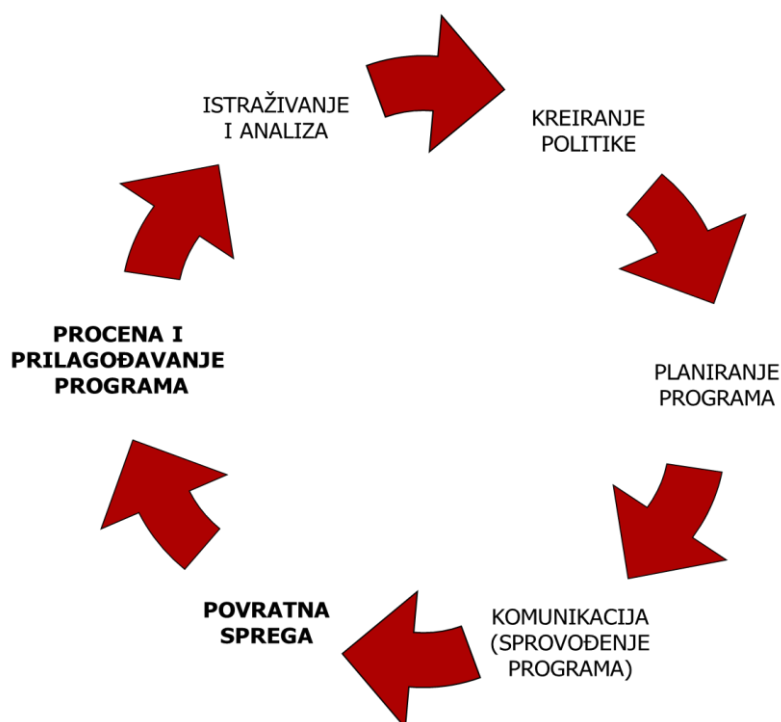
Odnosi s javnošću su proces, čije je ključne komponente moguće opisati uz pomoć akronima **RACE** (Vilkoks et al., 2006, p. 7-8):

- **Research - istraživanje i analiza situacije:** obuhvata analizu povratne sprege od javnosti, analizu izveštavanja medija i komentara u štampi, istraživanje i analizu podataka o trendovima i društvenim kretanjima; odnosi s javnošću su, dakle, u direktnoj vezi sa eksternim izvorima informacija, uključujući javnost, medije i zakonodavstvo; na osnovu dobijenih informacija određuje se priroda i opseg problema;
- **Action - planiranje programa:** podrazumeva procenu dobijenih rezultata istraživanja, postavljanje ciljeva i utvrđivanje rasporeda aktivnosti; u ovoj fazi, odnosi s javnošću deluju kao *vezivni činilac* između eksternih javnosti i rukovodstva organizacije, kojim prenose rezultate istraživanja, daju preporuke i savetuju ga u vezi sa planom akcije (ovde dolazi do izražaja *savetodavna uloga* odnosa s javnošću);
- **Communication – sprovođenje programa:** nakon što je rukovodstvo donelo konačnu odluku u vezi sa programom aktivnosti, pristupa se sprovođenju plana akcije; u ovoj fazi odnosi s javnošću ponovo deluju kao *vezivni činilac*, ili *sredstvo* preko kojeg rukovodstvo dopire do javnosti putem izabраниh kanala i poruka; osoblje za odnose s javnošću sada pronalazi načine za komunikaciju sa javnostima (kroz saopštenja za

javnost, publikacije, govore, programe odnosa sa zajednicom i slično) i ima *integrativnu ulogu* između organizacije i njenih javnosti;

- *Evaluation – procena i prilagođvanje programa*: podrazumeva vrednovanje uspešnosti sprovedenih akcija; vrši se analiza povratne sprege (*feedback-a*), na isti način kao u fazi *Research*: ispituje se da li se doprlo do javnosti i kakav je efekat.

Kada su odnosi s javnošću prikazani kao ciklični proces (Slika 2.1), **povratna sprega**, odnosno **reakcija javnosti predstavlja ključni element** na osnovu kojeg se program procenjuje i koriguje, nakon čega se ciklus ponavlja.



Slika 2.1. *Odnosi s javnošću kao ciklični proces*  
(Prilagođeno prema: Vilkoš et al., 2006, p. 7)

### 1.3. Opseg i komponente odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću se sastoje iz niza aktivnosti i razvijanja raznovrsnih relacija sa heterogenim ciljnim auditorijumom. Pod ovom tačkom će te aktivnosti i relacije biti navedene i samo ukratko objašnjene, dok će neke od njih biti detaljnije razmatrane nešto kasnije u ovom delu rada, budući da čine okosnicu i suštinski deo odnosa s javnošću, onoga što oni predstavljaju i sa čime se najčešće povezuju, a to su: odnosi s medijima, komuniciranje s javnošću u kriznim situacijama, interni odnosi s javnošću, izgradnja imidža, reputacije i identiteta i korporativna društvena odgovornost. Takođe, posebnu pažnju

zaslužuju odnosi s javnošću kao instrument marketinške komunikacije, relacije publiciteta i odnosa s javnošću, kao i marketinga i odnosa s javnošću - njihove tačke preplitanja i razdvajanja.

Osnovne aktivnosti odnosa s javnošću čine (Vilkoks et al., 2006, p. 8-9; Kotler, Keller, 2006, p. 591-594; Lawrence, 2001, p. 493-502; Kovačević, 1996, p. 166-169):

- **Istraživanje** – utvrđivanja stavova, mišljenja i ponašanja javnosti, u cilju planiranja strategija odnosa s javnošću. Takva istraživanja mogu da se koriste radi stvaranja uzajamnog poverenja i razumevanja, ali i radi uticaja i/ili ubeđivanja javnosti.
- **Savetovanje** – pružanje saveta rukovodstvu u vezi sa položajem i imidžom organizacije u javnosti, sa politikom organizacije, odnosima i komunikacijom s javnošću. Informisanje rukovodstva o rezultatima istraživanja vezanim za stavove i ponašanje javnosti. Uticaj na usvajanje pozitivnih programa komuniciranja sa javnošću i odustajanje od aktivnosti koje bi joj mogle doneti negativan publicitet. Kada su deo top menadžmenta organizacije, utiču na donošenje strateških odluka i staraju se da one budu usklađene sa mišljenjem i očekivanjima javnosti, što doprinosi opštoj stabilnosti organizacije (Katlip et al., 2006, p. 255).
- **Sponzorstvo** - povezivanje organizacije ili njenih proizvoda / usluga, sa pojedincem ili nekim događajem (obično sportskim ili kulturnim), u cilju stvaranja publiciteta i promocije same organizacije, njenih proizvoda ili usluga. Sponzorstvo je, zbog svog rastućeg značaja, šire obrađeno u prethodnom delu rada.
- **Donatorstvo** - podrazumeva davanje fondova u humanitarne svrhe, što pomaže stvaranju dobrog imidža organizacije, ili njenih proizvoda / usluga, u javnosti. Predstavlja uobičajenu praksu među organizacijama. Davanje donacija je, po prirodi, nesebičan i human gest i može se učiniti bez medijske pompe. Uobičajeno je, međutim, da organizacije obznane izdvajanje fondova u dobrotvorne svrhe, kako bi na taj način bile smatrane osetljivim i prijemčivim za društvene i ljudske potrebe i probleme, i kako bi se prikazale kao društveno odgovorne.
- **Prikupljanje sredstava** – odnosi se na iskazivanje potrebe za podrškom i podsticanje javnosti da podrži organizaciju, prvenstveno kroz novčane priloge. Ovo bi najpre moglo da se poveže sa podrškom raznim humanitarnim organizacijama i prikupljanjem sredstava za programe i aktivnosti koje one osmišljavaju i sprovode.
- **Lobiranje** najčešće podrazumeva povoljno predstavljanje organizacije u institucijama vlasti. Predstavlja deo programa vladinih poslova, ali i odnosa sa medijima. Označava

povezivanje i održavanje kontakata i dobrih odnosa sa predstavnicima medija, zakonodavstva i vlasti, kako bi se izvršio uticaj na ne/donošenje određenih zakonskih normi i regulativa, u zavisnosti od interesa organizacije. Podrazumeva ubeđivanje i pregovaranje. Međutim, kako ističe Lawrence (2001, p. 500), lobiranje ne treba ograničavati samo na vršenje uticaja u vladinim krugovima. Može se odnositi na bilo koju organizaciju, ili pojedince (aktiviste), koji lobiranjem mogu uticati na rad nekih institucija ili organa. Ono se najčešće odvija „iza scene“ i može posedovati izuzetnu moć, iako ga većina ljudi nije ni svesna.

- **Organizovanje specijalnih događaja** – stimulisanje interesovanja za ličnost, proizvod ili organizaciju kroz osmišljene događaje; aktivnosti čiji je cilj jačanje odnosa s javnošću, interakcija sa ciljnim grupama i oslušivanje javnog mnjenja. Ovde spada organizacija konferencija, seminara, sajmova, proslava godišnjica, raznih sportskih i kulturno-umetničkih događaja, festivala, obilazaka poslovnih prostorija ili muzeja organizacije, raznovrsnih aktivnosti na otvorenom i sl. Ovakvi događaji utiču na kreiranje imidža organizacije, kao i njenih proizvoda / usluga, a koliko dugo će se zadržati u svesti klijenata (potrošača, korisnika), u velikoj meri će zavisiti kako od kvaliteta proizvoda, tako i od originalnosti samog događaja i načina njegovog organizovanja i izvođenja. Učestalo organizovanje događaja koji privlače pažnju, predstavlja svojevrsan odgovor na sveopštu fragmentaciju medija (Kotler, Keller, 2006, p. 591). Jedan od osnovnih ciljeva organizovanja specijalnih događaja jeste privlačenje što veće medijske pažnje, čija je svrha stvaranje pozitivnog publiciteta za organizaciju i njene proizvode / usluge. Ovo mogu biti događaji koji se organizuju samo jednom, ili u redovnim vremenskim intervalima, što predstavlja priliku da se pozovu predstavnici raznih ciljnih grupa sa kojima organizacija saraduje (zaposleni, predstavnici medija, vladinih institucija, klijenata itd). Svaki događaj koji kompanija organizuje, predstavlja potencijalni izvor priča, namenjenih različitim ciljnim grupama. Obilasci poslovnih prostorija i objekata mogu se ponuditi lokalnoj zajednici, javnosti, grupama od posebnog značaja i potrošačima / korisnicima usluga (aktuelnim ili potencijalnim). To može predstavljati značajan deo promotivnih i aktivnosti odnosa s javnošću jedne organizacije, kao i značajan izvor prihoda za neke od njih. Na primer, veliki sportski klubovi u inostranstvu organizuju i naplaćuju posete svojim objektima.
- **Stvaranje publiciteta** – jedna od najvažnijih aktivnosti odnosa s javnošću. Podrazumeva širenje pozitivnih informacija o organizaciji, njenim proizvodima i

uslugama, kako bi se postigla medijska pokrivenost. Zbog svog značaja publicitet će biti posebno razmatran u okviru Poglavlja 2.5.

- Razvijanje i negovanje **korporativnog imidža i identiteta**, kao jedne od ključnih oblasti odnosa s javnošću, biće detaljnije razmatrano u nastavku rada, u Poglavlju 2.4.
- **Upravljanje kriznim situacijama** – predstavlja proces delovanja organizacije u nepredviđenim i nepovoljnim okolnostima, o čemu će biti više reči u Poglavlju 2.2.
- **Upravljanje problemima** – identifikovanje i rešavanje problema od javnog značaja koji imaju uticaja na rad i aktivnosti organizacije, kao i na njenu sposobnost da ostvaruje svoje ciljeve i postavljene zadatke.
- **Osmišljavanje i izdavanje publikacija** predstavlja značajnu aktivnost odnosa s javnošću. U širenju svog uticaja na ciljne grupe, organizacije se umnogome oslanjaju na štampani materijal: brošure, biltene, časopise, godišnje izveštaje, audio i video zapise...
- **Priprema materijala sa oznakom korporativnog identiteta**, odnosno svim onim elementima po kojima je jedna organizacija odmah prepoznatljiva u javnosti: ime, logo, boja. Tu spada raznovrstan promotivni i kancelarijski materijal (kalendari, rokovnici, satovi, olovke, torbe, majice, memorandum, koverta, vizit-kartice i sl.). Detalji programa korporativnog identiteta često su propisani posebnim pravilnikom (tzv. *Knjiga grafičkih standarda*), u kome su date smernice za korišćenje ovih elemenata, gde god se oni pojavili, uključujući službena vozila i poslovne prostorije.
- Odnosi s javnošću predstavljaju jedan od instrumenata **marketinške komunikacije**. Kako je već najavljeno, relacije između marketinga i odnosa s javnošću biće razmatrane u okviru Poglavlja 2.5.

Razvijanje odnosa sa heterogenim ciljnim auditorijumom obuhvata (Vilkoks et al., 2006, p. 8-9; Kotler, Keller, 2006, p.591-594; Lawrence, 2001, 493-502; Kovačević, 1996, 166-169):

- **Odnose s medijima** – saradnja sa predstavnicima masovnih medija radi sticanja publiciteta, ili reagovanja na njihov interes za organizaciju; plasiranje novosti i informacija o organizaciji u medijima. Odnosi s medijima, kao jedan od najznačajnijih segmenata odnosa s javnošću, biće posebno obrađeni u Poglavlju 2.1.
- **Javne poslove i odnose sa društvenom zajednicom** – razvijanje uspešnog uključivanja u javnu politiku i pomaganje organizaciji da se prilagodi očekivanjima javnosti; planiranje aktivnosti sa zajednicom i u okviru nje, radi očuvanja ambijenta i životne sredine, u obostranom interesu organizacije i zajednice u kojoj deluje.

- **Saradnju sa predstavnicima vlasti** – razvijanje i održavanje odnosa sa zakonodavstvenim i regulatornim organima. *Lobiranje* je jedna od najznačajnijih aktivnosti vezanih za poslove sa vladom.
- **Finansijske odnose (odnose s investitorima, odnose s akcionarima)** – podrazumevaju stvaranje i održavanje poverenja investitora i izgradnju dobrih odnosa sa finansijskim strukturama.
- **Granske odnose** – označavaju razvijanje odnosa između organizacije i drugih poslovnih subjekata u istoj oblasti delovanja, kao i sa profesionalnim udruženjima.
- **Odnose među zaposlenima, odnosno interne odnose** – predstavljaju reagovanje na probleme, informisanje zaposlenih, kao i izradu posebnih programa komunikacije, sa ciljem motivisanja zaposlenih i njihovog čvršćeg vezivanja za organizaciju. Zbog svog značaja, ova oblast će takođe biti obrađena u okviru posebnog poglavlja.
- **Multikulturalne odnose na radnom mestu** – odnosi sa pojedincima i grupama, pripadnicima različitih kultura; veoma značajna oblast odnosa s javnošću u multinacionalnim sredinama, koje iziskuju veliki senzibilitet i osetljivost na kulturološke razlike.

Rezultat uspešno sprovedenih aktivnosti odnosa s javnošću su nove i dobro razvijene veze između organizacije i njenih javnosti. Efikasni odnosi s javnošću zavise od (Džober, Lankaster, 2006, p. 391):

- formulisanja specifičnih ciljeva koji se mogu procenjivati,
- potpune integracije funkcija odnosa s javnošću u organizaciju,
- izbora kvalitetnih kadrova koji će obavljati poslove odnosa s javnošću.

Prilikom definisanja i sprovođenja politike organizacije, osobe koje se bave odnosima s javnošću primenjuju čitav niz veština poslovne komunikacije i imaju *integrativnu (vezivnu) ulogu*, kako unutar same organizacije, tako i između organizacije i njenih eksternih javnosti. Oni deluju na više načina (Vilkoks et al., 2006, p. 6):

- kao *savetnici* svojih klijenata, ili najvišeg rukovodstva organizacije (*savetodavna uloga*),
- kao *posrednici (vezivni činiooci)* između organizacije i njenih javnosti, pomažući da se ciljevi organizacije pretvore u razumnu, javno prihvatljivu politiku i delatnost, zasnovanu na principima društvene odgovornosti,
- kao *tehničari* koji proizvode i šalju poruke kroz razne medijske kanale.

## **2. OBLASTI ODNOSA S JAVNOŠĆU**

### **2.1. ODNOSI S MEDIJIMA**

#### **2.1.1. Uloga i značaj uspostavljanja dobrih odnosa s medijima**

Odnosi s medijima su jedna od najznačajnijih oblasti odnosa s javnošću. Mediji uvek moraju biti obuhvaćeni programom odnosa s javnošću, zbog suštinske važnosti koju imaju u kreiranju pozitivne slike o organizaciji, oblikovanju stavova javnog mnjenja i medijskom pokrivanju koje dopire do mnogo drugih ciljnih javnosti (potrošača / korisnika usluga, poslovnih partnera, konkurencije, investitora i sl.), zahvaljujući visokoj sugestibilnosti, raširenosti i moći koju poseduju (Reg, 1996, p. 48). Osnovni cilj razvijanja odnosa s medijima je stvaranje pozitivnog i eliminisanje negativnog publiciteta. U vezi sa ovim, zadatak stručnjaka za odnose s javnošću / medijima, predstavlja osmišljavanje i plasiranje povoljnih informacija o organizaciji, njenim proizvodima / uslugama, i privlačenje medija da preuzmu pripremljena saopštenja, ili da prisustvuju konferencijama za novinare (Lawrence, 2001, p. 493).

Stručnjaci za odnose s javnošću / medijima, treba da održavaju kontakt sa izdavačima i novinarima u okviru svojih svakodnevnih aktivnosti, uz nastojanje da svaka značajna aktivnost organizacije bude medijski praćena. Kako bi se pridobila naklonost predstavnika medija, sa njima je potrebno negovati dugoročne i korektne, bliske ali profesionalne odnose, zasnovane na međusobnom poštovanju, poverenju i razumevanju, sa ciljem stvaranja uzajamno korisnih relacija, kao i „specifičnog partnerskog odnosa između organizacije i medija, koji će na željeni način posredovati u poslovnoj komunikaciji između organizacije i njenih ciljnih javnosti“, kako u svakodnevnim, uobičajenim uslovima rada, tako i u uslovima krize koja može zadesiti svaku organizaciju (Vlastelica Bakić, 2011, p. 188).

Bailey (2009, p. 300) navodi mišljenje Davida Wragga, koji tvrdi da prava svrha odnosa s medijima nije izdavanje medijskih objava, niti odgovaranje na zahteve novinara, već „jačanje reputacije organizacije i njenih proizvoda, vršenje uticaja na ciljne javnosti i njihovo informisanje“.

Po američkom autoru i konsultantu, Shelu Holtzu (in Bailey, 2009, p. 300), uloga odnosa s medijima nije da organizacija izgleda dobro u medijima, niti da je drže podalje od njih, već da pomognu novinarima i urednicima da rade svoj posao, što je „u potpunom skladu sa opštim ciljem odnosa s javnošću, a to je upravljanje odnosima između organizacije i njenih



različitih javnosti“, pri čemu treba imati u vidu da su upravo mediji jedna od najznačajnijih ciljnih grupa gotovo svake organizacije, ali u isto vreme i jedna od najdelikatnijih, pa im se mora pristupiti s velikom pažnjom, planski i osmišljeno.

Organizacija preko kvalitetne saradnje sa medijima treba da obezbedi *transparentnost* i *javnost u radu* kao osnovne pretpostavke uspešnog poslovanja u savremenim uslovima, koji podrazumevaju dostupnost i slobodan protok pravovremenih, potpunih i verodostojnih informacija o poslovanju organizacije. Svrha odnosa s medijima je „aktivno pružanje važnih informacija o radu, odazivanje na novinarska i druga javno postavljena pitanja i inicijative, pripremanje i uvežbavanje za delovanje u kriznim uslovima“, sa ciljem stvaranja što boljeg medijskog identiteta i imidža organizacije, kao i sticanja reputacije poželjnog novinarskog sagovornika (Verčić et al., 2004, p. 27).

Odnosi s medijima predstavljaju planirani oblik komunikacije između organizacije i njenih javnosti (eksternih i internih) s namerom dostizanja postavljenih ciljeva i primenjuju se u svakoj vrsti organizacije (komercijalnoj, neprofitnoj, javnom i privatnom sektoru), kako bi se javnost pravovremeno informisala o njihovim poslovnim aktivnostima, angažmanima, uspesima, proizvodima / uslugama.

Mediji su strateški bitni za većinu organizacija. Odnose s medijima treba prilagoditi potrebama i aktivnostima organizacije (Reg, 1996, p. 66). Da bi se to postiglo, potrebno je analizirati uticaj unutrašnjih i spoljnih činilaca koji utiču na obim saradnje sa medijima. Takođe je neophodno razumeti proces rada medija i novinara, i poštovati, često kratke, rokove za dostavljanje materijala. Odnosi s medijima omogućavaju organizaciji da kroz obaveštavanje, ubeđivanje, pregovaranje i rasprave, učestvuje u davanju javnog značaja nekom događaju ili društvenoj pojavi. Sa stanovišta organizacije, odnose s medijima treba posmatrati kao **investiciju**, pri čemu će odnos između stručnjaka za odnose s javnošću i medija značajno uticati na kvalitet izveštavanja o organizaciji (Tjurou, 2013, p. 380-381; Katlip et al., 2006, p. 301).

Kada se radi o strateškoj funkciji odnosa s medijima, može postojati više organizacionih rešenja (Vlastelica Bakić, 2011, p. 188-189; Verčić et al., 2004, p. 15-16):

- rukovodioci najčešće zastupaju svoju organizaciju u medijima, dok je za redovno održavanje odnosa s medijima, pored ostalih aktivnosti koje obavlja, zaduženo odeljenje, ili menadžer za odnose s javnošću; moguća je i opcija da se odnosi s medijima uspostavljaju samo po potrebi (defanzivni, odnosno reaktivni pristup);

- postoji služba za odnose s javnošću, koja ima organizovane sektore za razne oblasti: odnose s medijima, organizaciju specijalnih događaja, internu komunikaciju itd.
- angažovan je stručnjak za odnose s medijima koji je zadužen za sve, od strateškog planiranja do operativnih poslova vezanih za saradnju sa medijima, što se dešava samo u malim organizacijama;
- posebna odeljenja ili službe za odnose s medijima karakteristična su za velike sisteme; angažovani su portparoli, odnosno osobe koje su ovlašćene da zastupaju organizaciju u medijima;
- organizacija po potrebi angažuje specijalizovanu agenciju ili stručnjaka sa strane (tzv. *outsourcing*), koji će brinuti o pojedinim ili svim aspektima nastupa organizacije u medijima.

Ko će u organizaciji biti zadužen za odnose s medijima, u velikoj meri zavisi od veličine, strukture i delatnosti organizacije, kao i od njene potrebe za saradnjom sa medijima, a minimalni zahtev koji se pred organizaciju postavlja jeste pravovremeno, potpuno i tačno odgovaranje na novinarska pitanja. Uz to, svaka organizacija bi trebalo da poseduje kompletnu i sveobuhvatnu bazu podataka (arhivu) sa objavljenim člancima i emitovanim audio i video zapisima o radu i aktivnostima organizacije (*press clipping*).

### **2.1.2. Strategije odnosa s medijima**

U organizaciji mogu postojati tri osnovna pristupa, nivoa, ili strategije odnosa s medijima (Vlastelica Bakić, 2011, p. 194-197; Verčič et al., 2004, p. 15, 45, 53, 83-92; Reg, 1996, p. 130-137):

- **Reaktivni (defanzivni)** odnosi s medijima odlikuju se odgovaranjem na novinarska pitanja, ali bez preuzimanja inicijative; oni predstavljaju osnovni oblik saradnje sa medijima i nešto što bi svaka organizacija trebalo da obezbedi i poštuje. Podrazumevaju postojanje infrastrukture za odnose s medijima (objašnjeno u nastavku poglavlja), kao i poštovanje poslovnog bontona, koji podrazumeva spremnost na saradnju sa medijima i odgovaranje na postavljena pitanja i inicijative.

- Organizacija bi trebalo da zauzme **proaktivan (strateški) odnos** prema medijima (Tjurou, 2013, p. 375-376), koji podrazumeva pokretanje inicijative i nastojanje organizacije da aktivno učestvuje u kreiranju svog medijskog identiteta i imidža, u cilju sticanja konkurentске prednosti. Osnovna pretpostavka za sprovođenje ove strategije je postojanje dugoročnog plana razvoja odnosa s medijima, kao i usvojeno organizaciono rešenje ove

funkcije. Odnosi s medijima tada obuhvataju: praćenje i analizu medijskih sadržaja i njihovog uticaja na ciljne grupe organizacije i javno mnjenje uopšte, kao i kreiranje, planiranje, realizovanje i vrednovanje raznih aktivnosti kojima se organizacija obraća javnostima.

U zadatke stručnjaka za odnose s medijima spadaju: utvrđivanje politike organizacije o odnosima s medijima, pravljenje infrastrukture za odnose s medijima, pripremanje materijala za medije (pisanje saopštenja za javnost, pripremanje i distribucija materijala za novinare), planiranje i organizovanje susreta sa medijima (sazivanje i vođenje konferencija za novinare), savetovanje rukovodstva u vezi sa medijskim nastupom, saradnja sa internim medijima, praćenje dnevne medijske i javne scene.

Osoba zadužena za odnose s medijima trebalo bi da se pridržava šest osnovnih principa proaktivnih odnosa s medijima, koji podrazumevaju: *dostupnost* za predstavnike medija, u smislu pružanja pravovremenih i potpunih informacija; *profesionalnost* u ophođenju i radu sa novinarima; *obaveštenost* o svim aspektima poslovanja organizacije i raspolaganje potpunim i tačnim informacijama; *iskrenost* u ostvarivanju otvorene saradnje; *predusretljivost* u pružanju osnovnih i dodatnih informacija i materijala novinarima, koji su im neophodni za izveštavanje; *pouzdanost* menadžera za odnose s javnošću / medijima, kao preduslov za stvaranje poverenja i poštovanja koji predstavljaju imperativ ukoliko je cilj organizacije uspostavljanje kvalitetnih i dugoročnih odnosa s medijima.

U okviru strateških odnosa s medijima, organizacija može da ponudi četiri vrste objava: *vest*, *priču*, *nastup*, ili *događaj*, mada, u suštini, isti sadržaj može da se pojavi u sva četiri oblika.

- *Vesti* predstavljaju izveštaj novinara o nekom događaju. Vezane su za dešavanja na dnevnom nivou i imaju vrlo kratak i ograničen rok trajanja. Na organizaciji je da osmisli i organizuje dovoljno zanimljiv događaj koji može da postane vest, ali novinari odlučuju o tome šta je zaista vredno toga. Kako kažu Verčič et al. (2004, p. 86), „zadatak stručnjaka za odnose s medijima je da *pripreme okolnosti i uslove za vesti*“. Osim toga potrebno je da stručnjaci za odnose s medijima pripreme i zanimljiv ilustrativni materijal koji će pratiti samu vest (video ili audio snimak, fotografije i sl.).

I pored toga što odnosi s medijima ohrabruju što veću medijsku pokrivenost, ponekad postoje situacije kada je bolje jednom mediju dati ekskluzivno pravo na objavljivanje neke vesti, ili na prenos određenog događaja. Time se vest / priča / događaj ističe i bolje prihvata, ali potrebno je izabrati odgovarajući medij u odnosu na ciljnu grupu kojoj se organizacija obraća.

- *Priče* su, za razliku od vesti, trajnije i zasnivaju se na iznošenju zanimljivosti iz života organizacije, ljudima koji u njoj rade, njenim proizvodima i uslugama<sup>19</sup>. Mogu da predstavljaju samostalnu formu, a mogu se ispričati i u okviru medijskih nastupa ili raznih događaja. Pogodne su za kreiranje imidža i reputacije organizacije, ali moraju da budu pre svega verodostojne, a onda i zanimljive publici. Osim toga, neophodno je da iza svih tih priča stoje kvalitetni proizvodi i usluge, kao i aktivna i dinamična organizacija koja će takve priče inspirisati.

Postavljanje ovih priča na početnu *web* stranicu organizacije, povoljno će uticati na kreiranje njenog *medijskog imidža*. Kada organizacija koristi svoju *web* prezentaciju, broj tih priča nije ograničen; osim toga, omogućeno je stalno ažuriranje i momentalno informisanje zainteresovanih javnosti o aktuelnim dešavanjima (vesti), kao i postavljanje zanimljivih priča vezanih za razne aspekte poslovanja organizacije.

„Internet vam daje moć da zaobiđete novinare, izdavače, pa čak i cele novinske organizacije, kada stvarno želite da direktno komunicirate sa važnim publikama“ (Fulton, Guyant, in Katlip et al., 2006, p. 279). Ipak, s druge strane, ta ista publika zna da nema filtriranja informacija, pa vesti i priče na korporativnoj Internet stranici ipak imaju manje kredibiliteta od nezavisnih novinskih izveštaja, na primer.

- *Medijski nastupi* predstavljaju najznačajniji instrument strateških odnosa s medijima, dok su *izjave* i *intervjui* najvažniji vidovi ovih nastupa. Budući da se u ime organizacije u medijima najčešće pojavljuju njeni rukovodioci, neophodno je da prođu medijsku obuku, kako bi svoju organizaciju predstavljali dostojno i kvalitetno.
- *Događaji* su instrument koji omogućava nastanak vesti. Postoje zanimljivi događaji koji svojom pričom i sadržajem pobuđuju novinare da o njima izveštavaju (*publicitet*), a postoje i *medijski događaji* koji se organizuju isključivo sa ciljem pojavljivanja organizacije u medijima. U takve događaje spadaju: *konferencije za novinare* (o kojima će više reči biti u nastavku), *prijemi*, *kokteli*, *prezentacije*, *promocije*, *proslave* *jubileja*, *svečano otvaranje poslovnih prostorija* i sl.

---

<sup>19</sup> Takozvane *PR priče*, ili *advertorijali* (kovanica od engleskih reči *advertising* - oglašavanje i *editorial* – urednički, redakcijski članak), predstavljaju plaćene oglase, ali napisane tako da izgledaju kao novinski članci. Nastaju u samoj organizaciji i za njihovo sastavljanje zadužen je stručnjak za odnose s javnošću. One nisu glamurozne i privlačne kao vešto upakovani oglasi, ali dizajnirane su tako da dobiju na verodostojnosti, zahvaljujući „nepriistrasnoj“ podršci, jer izgledaju kao da ih je pisao neko ko nije povezan sa organizacijom (ili njenim proizvodima / uslugama). Ipak, i pored toga što liče na klasične novinske članke, advertorijali su prepoznatljivi po drugačijem fontu, posebno su obeleženi i ne nose inicijale novinara (Lawrence, 2001, p. 501).

Treba voditi računa, u oba slučaja, da će kvalitet izveštavanja o događaju umnogome zavisiti od prpratnog materijala koji je pripremljen za novinare (o čemu će biti govora u nastavku poglavlja), a koji treba da im pomogne da naprave kvalitetne priloge zasnovane na proverenim, pouzdanim i tačnim informacijama.

- Organizacija bi trebalo da bude pripremljena i za **komunikaciju s medijima u uslovima krize**, o čemu će više reči biti u narednom poglavlju.

### **2.1.3. Infrastruktura i instrumenti za realizaciju odnosa s medijima**

Pod infrastrukturom za odnose s medijima (Tjurou, 2013, p. 376-383; Vlastelica Bakić, 2011, 190-193; Verčić et al., 2004, 60-83; Lawrence, 2001, 497-500; Reg, 1996, p. 137-149), podrazumevaju se instrumenti koji su najčešće unapred pripremljeni i čija je svrha da olakšaju svakodnevni rad sa medijima. To su: *spisak medija i novinara (tzv. adrema); arhiva; lična karta organizacije; saopštenja za javnost; konferencije za novinare; lista najčešćih pitanja i odgovora; novinarska mapa; Online Press Room.*

**Spisak medija i novinara (adrema)** sadrži osnovne informacije o medijima i novinarima sa kojima organizacija, po prirodi svoje delatnosti, najviše saraduje. Ovi podaci obuhvataju: naziv i vrstu medija, podatke o tiražu, gledanosti, ili slušanosti; spisak redakcija i urednika; imena i prezimena novinara koji prate oblast rada organizacije, odnosno onih sa kojima je organizacija uspostavila kontakt; broj telefona i faksa, adresu i *e-mail* adresu; posebne napomene. Spisak je neophodno redovno ažurirati i osvežavati. Veoma je koristan prilikom slanja saopštenja za javnost i organizovanja konferencija za novinare.

**Arhiva** - Prilikom pripremanja priloga o organizaciji, novinarima je obično potreban dodatni materijal: podaci o rukovodiocima, osnivanju, poslovanju, jubilejima i dostignućima organizacije, fotografije, audio i video snimci i sl. Sve ove podatke takođe treba čuvati u računaru, odnosno *elektronskom arhivu*, i redovno ažurirati.

**Lična karta organizacije** kratko i sažeto predstavlja organizaciju kroz najosnovnije informacije: kratak istorijat, rukovodstvo, broj i strukturu zaposlenih, osnovnu delatnost, proizvode i usluge organizacije, podatke o tržišnom udelu (uključujući grafikone), viziju i planove, kontakt podatke organizacije. Prilikom susreta sa novinarima lična karta im se daje zasebno, ili kao deo informativnog materijala na konferencijama za novinare.

**Saopštenja za javnost / medije** (*Press / Media / News Release*) predstavljaju osnovno i najčešće korišćeno sredstvo odnosa s medijima. Mogu obuhvatati samo saopštenja za medije,

ili pak znatno sadržajnije pakete, koji mogu uključivati dodatni materijal, kao što su: fotokopije dokumenata, fotografije, audio i video snimke, CD i DVD zapise. Ovakva saopštenja mogu se dostaviti medijima, kako na konferencijama za novinare, tako i putem Interneta (na *web* stranama, ili elektronskom poštom). Dobro pripremljeno saopštenje može se objaviti bez ikakvih izmena, što je poželjno i sa gledišta same organizacije i sa gledišta onoga ko vest objavljuje. Stoga je potrebno obaveštenja sastaviti tako da ona prenesu osnovne poruke i da, istovremeno, pobude pažnju javnosti kojoj su namenjena, ili da za nju budu od posebnog značaja. Ponekad je potrebno pripremiti više saopštenja, za svaku ciljnu grupu posebno, ili za svaku vrstu medija posebno.

Za pisanje ovih saopštenja zadužen je menadžer za odnose s javnošću / s medijima. Dobro napisano saopštenje treba da bude kratko, jasno, sadržajno i informativno. Ono podrazumeva isticanje značajnih činjenica i ne sme sadržati superlative, niti elemente hvalisanja. Takođe ne treba koristiti (interne) skraćenice, kao ni tehničke termine koje novinari i javnost slabo poznaju. Potrebno je iznositi činjenice, bez uopštavanja. Saopštenja za javnost imaju *strukturu obrnute piramide*, odnosno najznačajnije informacije i suština obaveštenja iznose se na samom početku, dok naredni pasusi predstavljaju razradu teme i donose dodatne informacije nižeg prioriteta.

Poseban vid saopštenja za javnost predstavlja *Video News Release – VNR* (Video saopštenje za javnost). VNR treba da prezentuje informacije, slike i zvuke, koje televizijski novinari mogu da iskoriste i u čiji kvalitet, tačnost i perspektivu mogu da se pouzdaju. VNR mora da bude jasno označen, a organizacija ili pojedinac koji finansira VNR treba da bude jasno imenovan. Treba tačno naznačiti identitet osoba koje su intervjuisane u VNR-u, imenom, titulom i njihovom ulogom u video saopštenju (Katlip et al., 2006, p. 295).

**Konferencije za novinare** sazivaju se kada organizacija raspolaže značajnim informacijama koje pobuđuju pažnju javnosti (Reg, 1996, 104-105), ili povodom nekog značajnog događaja kada je potrebno novinarima omogućiti postavljanje pitanja predstavnicima organizacije, što iziskuje neophodne pripreme. Prilikom organizovanja konferencije za novinare, potrebno je voditi računa o sledećem: koje medije / novinare treba pozvati; odrediti vreme i mesto održavanja konferencije, vodeći računa o tome da se ne poklope sa održavanjem nekog drugog značajnog događaja koji bi odvuкао pažnju novinara; napraviti raspored sedenja; odrediti učesnike konferencije, odnosno osobe koje će predstavljati organizaciju; pripremiti scenario konferencije; poslati materijal medijima čiji predstavnici nisu došli.

**Lista najčešćih pitanja i odgovora** - *Frequently Asked Questions (FAQ)* ili *Questions and Answers (Q&A)* predstavljaju priručnik najčešće postavljenih novinarskih pitanja o organizaciji i odgovora na njih. Ovaj priručnik ima veliku upotrebnu vrednost, budući da može da posluži kao svojevrsna priprema za predstavnike organizacije koji nastupaju u medijima (između ostalog, omogućava davanje ujednačenih odgovora), ali i kao informativni materijal za novinare.

**Novinarska mapa** (*Press Kit*) predstavlja komplet materijala koji se deli novinarima (npr. na konferenciji za medije, ali i prilikom drugih medijskih događaja, na seminarima i sl.) i koji im može biti od velike koristi prilikom sastavljanja priloga. Novinarska mapa sadrži: ličnu kartu organizacije, fotografije, promotivni materijal organizacije (olovka, sveska, privezak...), aktuelni informativni materijal, saopštenje za javnost, štampani materijal (prospekte, brošure i sl.). Novinarska mapa se obično daje u fascikli, ili kesi sa logom organizacije.

**Online Press Room** - Internet prezentacija organizacije treba da bude pouzdan, verodostojan i pravovremeni izvor informacija za predstavnike medija. U Internet alate koji se mogu iskoristiti za unapređenje odnosa s medijima, spadaju:

- poseban prostor u okviru Internet prezentacije namenjen predstavnicima medija - *Online Press Room*,
- saopštenja za medije koja se postavljaju u okviru Internet prezentacije – *Internet Press Releases*,
- posebno pripremljene publikacije za medije koje se distribuiraju putem *mailing* liste – *E-mail Newsletters*.

Internet *Press Room* treba da sadrži: najnovije vesti iz organizacije; prethodna saopštenja za medije, isečke iz novina i video materijal sa reportažama o organizaciji (*press clipping*); dodatne informacije o organizaciji, njenim projektima, ili nekim složenijim pitanjima koja mogu biti interesantna novinarima; arhivski materijal; grafikone, ilustracije, fotografije i video snimke u formatu koji omogućava njihovu reprodukciju (štampanu ili emitovanje); listu najčešćih pitanja i odgovora; mogućnost prijavljivanja na *mailing* listu kompanije; detaljne kontakt informacije organizacije.

#### **2.1.4. Etička pitanja u odnosima s medijima**

Etička pitanja u odnosima s medijima, najčešće se odnose na sledeće situacije: plaćanje novinarima da objave tekst ili reportažu; pokrivanje putnih troškova novinara; ustupanje

tehničkih i drugih proizvoda na privremeno ili trajno korišćenje (kompjuter, automobil); plaćanje edukativnih programa za novinare; plaćanje oglasa u zamenu za urednički tekst (takozvana „vezana trgovina”).

**Demanti** - Ponekad se u medijima pojave informacije koje mogu ozbiljno da ugroze imidž i reputaciju organizacije. Jedan od načina da se na takve informacije reaguje predstavlja pisanje demantija (Vlastelica Bakić, 2011, p. 209).

Demanti treba pisati ako je: objavljena činjenična neistina (namerna ili nenamerna), koja nanosi ozbiljnu štetu ugledu organizacije i/ili ličnostima koje su na njenom čelu; ako objava direktno ili indirektno implicira da je određena ciljna grupa ugrožena aktivnostima organizacije; ako u objavi ima elemenata krivičnog dela na bilo koji način.

Demanti ne treba pisati ukoliko je: negativna objava direktna posledica istinitog činjeničnog stanja; ako je pouzdano došlo do nenamerne greške novinara (treba zamoliti novinara u ličnom kontaktu da ispravi grešku); ako objava nije vezana za činjenice, tj. za pogrešno objavljivanje činjenica i ukoliko šteta učinjena u objavi nije prevelika; ako je u pitanju namerna i očigledna provokacija koja samu sebe deplasira; ako je u pitanju iznošenje vrednosnih sudova i ličnih stavova novinara; ukoliko negativnu objavu daje kompromitovani medij / novinar sumnjive javne reputacije.

**Embargo u medijima** (Vilkoks et al., 2006, p. 487) predstavlja zahtev, koji se obično nalazi na vrhu saopštenja za medije, da se ta informacija ne objavljuje pre navedenog datuma i vremena. Primenjuje se kada su informacije unapred poznate, na primer detalji nekog izveštaja, govor koji će biti održan, ili kada je potrebno uskladiti razliku između vremenskih zona i slično. Takođe se primenjuje kada je prilikom neke nesreće najpre potrebno obavestiti porodicu.

Embargo treba koristiti vrlo racionalno, samo kada za to postoje zaista opravdani razlozi. Može biti koristan kada se njime izbegava konfuzija koja bi mogla nastati ako bi se, na primer, neki govor objavio pre nego što je održan.



## 2.2. ODNOSI S JAVNOŠĆU U KRIZNIM SITUACIJAMA

### 2.2.1. Definicije i karakteristike kriznih situacija

Predviđanje kriznih situacija i korporativna komunikacija u takvim uslovima, morali bi da čine sastavni deo strategijskog planiranja programa odnosa s javnošću svake organizacije. Langford (2009, p. 386) naglašava da ključ za upravljanje krizom leži u *spremnosti*.

Krizne situacije se definišu na različite načine. Jedna od definicija objašnjava da je „kriza organizacije događaj niske verovatnoće ali velikog uticaja, koji prethodi opstanku organizacije, a karakterišu je nejasnost uzroka, posledica i sredstava za njeno rešenje, kao i ubeđenje da se hitno moraju donositi odluke“ (Pearson, Clair, in Katlip et al., 2006, p. 362).

Stiven Fink (in Vilkoš et al., 2006, p. 184) kaže da su „krize upozoravajuće situacije koje prete da eskaliraju po intenzitetu, potpadnu pod nadzor medija ili vlade, ometaju normalno poslovanje, dovode u opasnost imidž organizacije i nanose štetu finansijskim rezultatima kompanije“.

Vilkoš et al. (2006, p. 184) kao najbolju navode definiciju kompanije *Pacific Telesis*, koja krizu definiše kao „izuzetan događaj ili seriju događaja koji negativno utiču na integritet proizvoda, ugled ili finansijsku stabilnost organizacije, zdravlje ili blagostanje zaposlenih, zajednice ili šire javnosti“.

Kada kriza nastupi, imidž, identitet i reputacija organizacije ili njenih proizvoda / usluga mogu biti ozbiljno, ponekad i drastično ugroženi (Tjurou, 2013, p. 374-375). Ukoliko organizacija do tog trenutka nije stekla ugled, stvorila čvrste temelje na kojima posluje i izgradila kvalitetne i postojeće odnose sa ciljnim grupama i medijima, uključujući i internu javnost odnosno zaposlene, jako teško će to učiniti u vreme krize.

Koliko god se na operativnom nivou krizom dobro upravljalo, ono što će presudno uticati na reputaciju i poslovanje organizacije, njen opstanak ili poraz, jeste način komuniciranja u kriznoj situaciji (Langford, 2009, p. 388). Ukoliko se ne rešava na pravi način, kriza može imati nesagledive posledice. Javnost će dugo pamti ponašanje organizacije u vreme krize, što će svakako, pozitivno ili negativno, dugoročno uticati na njen ugled i dalje poslovanje.

U kriznim situacijama organizacije iznenada i ne svojom voljom dolaze u središte pažnje. U potrazi za informacijama i objašnjenjima, javnost stvara dodatni pritisak na organizaciju, koja je prinuđena da deluje brzo i da na adekvatan način komunicira sa velikim brojem stejkholdera. U tako neizvesnim uslovima, organizacija će delovati i komunicirati spretno i

vešto jedino ukoliko ima razrađen i usvojen plan kriznog komuniciranja, u kome su uloge jasno definisane i podeljene, a precizne i verodostojne poruke na vreme formulisane i distribuirane, najčešće uz pomoć sredstava javnog informisanja.

Filipović i Kostić-Stanković (2011, p. 210) iznose stav da „odnosi s javnošću u kriznim situacijama predstavljaju segment funkcije odnosa s javnošću kojim se ona jasno razgraničava od marketing funkcije sa jedne strane, a sa druge jasno argumentuje potrebu za postojanjem zasebne funkcije odnosa s javnošću u svakoj organizaciji“.

### **2.2.2. Vrste kriznih situacija**

Reinhardt (in Katlip et al., 2006, p. 362-363) krize deli prema vremenu pojavljivanja i trajanja na:

- *trenutne krize*, koje se dešavaju iznenada i ne ostavljaju prostora za pripremu i planiranje; preporuka je da se rukovodstvo unapred usaglasi oko načina delovanja u takvim situacijama;
- *krize u razvoju*, ili krize koje duže vreme tinjaju, pružaju mogućnost za planiranje i sprečavanje pre nego što dostignu kritičnu tačku i eskaliraju;
- *trajne krize*, koje mogu da opstaju mesecima i godinama, uprkos naporima rukovodstva da se prevaziđu.

Vilkoks et al. (2006, p. 185) navode podatak da je samo 14% kriza u svetu biznisa neočekivano, dok preostalih 86% spada u grupu „tinjajućih“ kriza vezanih za unutrašnje operativne probleme, kada je organizacija svesna potencijalne opasnosti mnogo pre nego što javnost za to sazna. Navodi se i podatak da je čak 78% kriza izazvano lošim rukovođenjem. Međutim, i pored toga što 89% izvršnih direktora s liste 500 najuspešnijih kompanija časopisa *Fortune* tvrdi da su krize gotovo neizbežne, njih čak 50% priznalo je da nema osmišljen plan upravljanja kriznim situacijama, mada 98% smatra da bi se uspešno izborilo sa krizom, ukoliko bi do nje došlo.

Langford (2009, p. 389-390) iznosi zanimljiv podatak da preko 50% kriza uzrokuju proizvodi koji se udišu ili unose oralnim putem, uključujući hranu, piće i lekove, dok četvrtinu globalnih kriza izazivaju (bivši) članovi kolektiva.

Krize mogu biti veoma različite. Lerbinger (1997, in Langford, 2009, p. 387) razlikuje osam vrsta kriza, prouzrokovane obično ili neuspehom menadžmenta ili prirodnim katastrofama:

- krize izazvane prirodnim katastrofama (koje utiču na narode, države, vlade, korporacije, infrastrukturu i živote miliona ljudi),
- tehnološke krize (npr. izazvane kvarom u sistemu proizvodnje),
- konfrontacione krize (npr. bojkot potrošača),
- krize izazvane zlonamernim aktivnostima raznih grupa (agresivno ponašanje, teroristički napadi)
- krize izazvane malverzacijama menadžmenta (pronevere, prikrivanje činjenica značajnih za poslovanje)
- krize izazvane prevarama menadžmenta (obmanjivanje radnika)
- krize izazvane lošim rukovođenjem (nelegalno ili neetičko ponašanje menadžmenta)
- ekonomske krize (krah berze).

Heath i Coombs (2006, p. 204) razlikuju tri osnovne vrste kriza:

- *krize u kojima je i organizacija žrtva* (npr. prirodne katastrofe, glasine koje loše utiču na poslovanje organizacije, razne vrste nasilja na radnom mestu, namerna oštećenja proizvoda kojima se organizacija kompromituje);
- *krize izazvane nesrećnim slučajem*, bez namere organizacije (npr. nezgode i kvarovi tehničke prirode koje dovode do ozbiljnih nezgoda);
- *namerno izazvane krize*, ili *krize koje su se mogle sprečiti* (npr. nepoštovanje zakona i propisa u radu koje ugrožava radnike na različite načine, krize izazvane ljudskom greškom do koje je došlo zbog nepažnje ili nemara).

### **2.2.3. Upravljanje aktivnostima odnosa s javnošću u kriznim situacijama**

Fearn-Banks (in Langford, 2009, p. 387) smatra da krize evoluiraju i da u svom razvoju prolaze kroz pet faza, koje opisuje na sledeći način:

- *opažanje* potencijalnih znakova upozorenja, jer većinu kriza je moguće predvideti;
- *priprema / prevencija* – nakon što je primetila prve znake upozorenja, organizacija proaktivno pristupa pripremanju plana aktivnosti kako bi predupredila, sprečila i izbegla krizu, odnosno planira kako će se ponašati u slučaju izbijanja krize;
- *suzbijanje krize* – podrazumeva preduzimanje odgovarajućih koraka za ograničavanje vremena trajanja krize, ili ograničavanje njenih negativnih efekata na najmanju meru;
- *oporavak* – organizacija u ovoj fazi nastoji da se vrati u „normalno“ stanje;
- *izvlačenje pouka* – organizacija vrši procenu situacije iz koje je izašla, razmatra posledice i formuliše pouke za buduće poslovne aktivnosti i pravac delovanja.

S obzirom na to da su odnosi s javnošću u velikoj meri okrenuti ka budućnosti, a da je najveći broj kriza moguće predvideti na osnovu ranih znakova upozorenja, zadatak stručnjaka za odnose s javnošću je predviđanje mogućih žarišta krize i pravaca u kojima bi takve situacije mogle da se razvijaju, kao i potencijalnih ishoda. Međutim, na osnovu malopre iznetih podataka, može se izvesti zaključak da u velikom broju organizacija ne postoji krizno planiranje i da bi veliki broj organizacija krizu dočekaao nespremno (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 211-213).

Kada se govori o planiranju bilo koje aktivnosti u organizaciji, pa tako i potencijalne krizne situacije, osnovu predstavlja rad na pripremi interne javnosti, razvijanje, jačanje i održavanje osećaja pripadnosti i visokog nivoa poverenja, što treba da obezbedi pridobijanje podrške zaposlenih, kao neophodnog uslova za uspešno prevazilaženje kriznog perioda, ali i uspešno sprovođenje svih ostalih aktivnosti usmerenih ka eksternim javnostima.

Planiranje obuhvata osnivanje kriznog tima čiji je zadatak da krizom upravlja, dodeljivanje posebnih zaduženja zaposlenima i sprovođenje obuke, ukoliko se proceni da je to potrebno. Pored toga, treba formirati krizni centar koji će sadržati svu neophodnu informacionu, komunikacionu i tehničku opremu, pripremiti informativni i ostali materijal kojim će krizni tim nesmetano moći da raspolaže ukoliko se ukaže potreba. Ovaj materijal je od suštinske važnosti za komunikaciju sa najznačajnijim segmentima javnosti, uključujući i medije. Veoma je važno krizu dočekati spremno i organizovano, kako bi se izbegle haotične situacije koje često umeju da izmaknu kontroli kada se dogodi nešto neočekivano.

Unapred planirana priprema i suočavanje sa situacijom, kao i nastojanje organizacije da i u najtežim okolnostima održi kvalitetnu komunikaciju sa ciljnim grupama, doprinose lakšem, bržem i bezbolnijem prevazilaženju nepovoljnih okolnosti i krize. Osim toga, odgovornost organizacije koja se spremno i organizovano suočava sa teškoćama, ukazuje na to da ona zavređuje poverenje i podršku javnosti.

#### **2.2.4. Strategije i taktike za prevazilaženje kriznih situacija**

Coombs (in Vilkoš et al., 2006, p. 188) navodi da će organizacije na krizu odgovoriti različito, pa se *strategije reagovanja* u kriznim situacijama mogu kretati u rasponu *od defanzivnih do predusretljivih*:

- *napad na onoga ko optužuje* – organizacija se suprotstavlja onome ko tvrdi da kriza postoji;
- *poricanje* - organizacija tvrdi da kriza ne postoji;

- *izgovori* - organizacija ne prihvata odgovornost za krizu, poriče postojanje zle namere i tvrdi da nije imala kontrolu nad događajima koji su izazvali krizu; ova strategija komunikacije često se koristi kod kritike proizvoda, ili u slučaju prirodnih katastrofa;
- *opravdanja* - pokušaj minimiziranja krize; ponekad se krivica svaljuje na žrtve; ova strategija se često koristi kada je kriza prouzrokovana pogrešnom upotrebom proizvoda, ili nesrećnim slučajem u fabrici;
- *udovoljavanje* – pokušaj smirivanja javnosti; obično se daju kuponi za kupovinu, ili donacije dobrotvornim organizacijama;
- *korektivni postupci* – ispravljanje štete i preduzimanje mera za sprečavanje njenog ponavljanja;
- *izvinjenje* – organizacija preuzima odgovornost, što često podrazumeva novčanu nadoknadu, ili pružanje neke druge vrste pomoći.

Vilkoks et al. (2006, p. 190-191) naglašavaju da u praksi ne moraju sve uspešne strategije kriznih komunikacija da budu *predusretljive* (udovoljavanje, korektivni postupci, izvinjenja), te da *defanzivne strategije* (uzvraćanje napada na onog ko optužuje, poricanje, opravdanje, izgovor) mogu biti uspešne i imati svoje opravdanje u situacijama kada je organizacija sigurna u svoju i ispravnost svojih proizvoda, kao i kada se ustanovi postojanje loše namere strane koja napada, pa ističu da „ne postoji strategija kriznih komunikacija koja je prikladna za sve situacije“, te da je neophodno potpuno sagledavanje, razumevanje i procena kriznog događaja, pri čemu će *korporativna kultura* i *stav rukovodstva* takođe imati uticaja na odabir strategije komuniciranja u kriznoj situaciji.

Proverene taktike za ublažavanje posledica krize i prevazilaženje kriznih situacija jesu (Vučinić, 2015, p. 101-106):

- postaviti interese javnosti na prvo mesto;
- komunicirati sa ključnim internim i eksternim ciljnim grupama (ne samo s medijima), bez prikrivanja činjenica;
- preuzeti odgovornost za nastalu krizu i ponuditi rešenje;
- pokazati zabrinutost i žaljenje;
- ponuditi izvinjenje;
- preduzeti korektivne aktivnosti;
- ponuditi nadoknadu ili otklanjanje štete.

Suprotno od navedenih taktika, u uobičajene greške koje organizacije prave kada se nađu u kriznim situacijama spadaju (Katlip et al., 2006, p. 363):

- *oklevanje*, koje javnost može tumačiti kao nesposobnost, ili nespremnost organizacije;
- *smetenost*, koja se može tumačiti kao nepoštenje, ili neosetljivost;
- *uzvratanje napada* - podiže tenziju umesto da je smiri;
- *izbegavanje i poricanje istine*, što predstavlja najveću grešku;
- *pompezni govori*, koji ne rešavaju problem;
- *konfrontacija*;
- *pokretanje parnica*, što može da isključi bolja i jednostavnija rešenja.

Istraživanje o uticaju kriznih situacija na okruženje koje je sprovedla američka agencija za odnose s javnošću *Porter-Novelli* 1993. godine, pokazalo je sledeće (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 215):

- što je kriza veća, javnost će je duže pamtiti;
- ponašanje organizacije u uslovima krize ima velikog uticaja na reakciju javnosti (kada organizacija odbija odgovornost ili kada daje netačne informacije, time izaziva snažno negodovanje javnosti);
- javnost uvek veruje „trećim licima“, a ne predstavnicima organizacije;
- ukoliko organizacija izgubi ugled u javnosti, naglo opada njeno poslovanje.

Pravi obim jedne krizne situacije moguće je sagledati tek pošto se ona završi; za to su potrebni meseci, ponekad čak i godine. Nakon krize, od organizacije se očekuje da deluje u sledećim pravcima (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 213; Vilkoš et al., 2006, p. 188; Verčič et al., 2004, p. 97):

- preuzimanje potpune odgovornosti, izvinjenje i otklanjanje (ublažavanje) nastale štete, što može da potraje i godinama po završetku krize i često podrazumeva kompenzaciju u vidu novca ili druge vrste pomoći;
- ponovno uspostavljanje normalnog delovanja organizacije (što je pre moguće), koja mora da pokaže da je prevazišla krizu i da je sposobna da nastavi sa radom;
- korektivni postupci koji podrazumevaju otklanjanje uzroka koji su doveli do krize i sprečavanje njenog ponavljanja;
- potreba za revitalizacijom organizacije, sticanje javnog poverenja koje je bilo izgubljeno, dodatno jačanje korporativnog imidža, obnova reputacije i kredibiliteta.

### 2.2.5. Značaj uspostavljanja dobrih odnosa s medijima u uslovima krize

Budući da se svaka organizacija, pre ili kasnije, može suočiti sa nekom vrstom krize u svom poslovanju, za takve situacije se treba brižljivo pripremati. Jedan od preduslova sprečavanja glasina u nastajanju, uspešnog prevazilaženja krize, ili smanjenja negativnih efekata koje ona može da izazove, jeste prethodan dugogodišnji rad na uspostavljanju kvalitetnih odnosa s medijima (Vučinić, 2015, p. 184), koji će organizaciji obezbediti naklonost i poverenje (kontinuiranim pružanjem potpunih, tačnih i verodostojnih informacija o radu organizacije), a u svakom slučaju objektivno i korektno izveštavanje.

Kada nastupi kriza, javnost aktivnije traga za informacijama i u pokušaju zadovoljenja svoje ljudske znatiželje, postaje zavisna od medija (Vilkoks et al., 2006, p. 184), koji u tim okolnostima imaju ključnu ulogu. Stoga, ozbiljan pristup kriznim odnosima s medijima podrazumeva: *pretkrizno (preventivno)*, *krizno (akutno)* i *poslekrizno (rehabilitaciono) delovanje* (Verčić et al., 2004, p. 92-97).

***Pretkrizno***, odnosno ***preventivno delovanje*** podrazumeva formiranje kriznog tima, gde se neizostavno nalazi i stručnjak za odnose s javnošću / medijima, pripremanje tehnički potpuno opremljene prostorije koju će mediji nesmetano moći da koriste u slučaju izbijanja krize i u kojoj će moći da spremaju svoje izveštaje. Takođe je neophodno odrediti ko će u ime organizacije saradivati sa medijima i ko će je zastupati u javnosti (portparol). Preventivno delovanje podrazumeva pripremu i postojanje čvrste infrastrukture za odnose s medijima (o kojoj je bilo reči u prethodnom poglavlju), koja obuhvata sve neophodne informacije o organizaciji koje u svakom trenutku mogu biti stavljene na raspolaganje medijima (lična karta organizacije i ostali informativni materijali).

Kako primećuju Verčić et al. (2004, p. 94), „u kriznim okolnostima vreme teče drugačije“, pa ne postoji mogućnost da se tek tada pristupi pripremanju neophodnih materijala, jer tada sve postaje hitno. Vilkoks et al. (2006, p. 184) naglašavaju da će „način reagovanja organizacije u prva 24 sata usloviti da li će situacija ostati na nivou 'incidenta', ili prerasti u pravu krizu“. Budući da će se u kriznoj situaciji organizacija odjednom naći u žiži interesovanja i da će se mnogi novinari po prvi put susresti sa njom, neophodno je postojanje kvalitetnih i potpunih informativnih materijala o njenom poslovanju. Osim toga, krizne situacije podrazumevaju rad pod velikim pritiskom, pa je potrebno odabrati ljude koji, osim što poseduju dovoljno stručnog znanja, ujedno mogu da podnesu rad pod tenzijom. Najvećom greškom smatra se pokušaj poricanja krize, ili prikrivanja istine.

**Krizno**, odnosno **akutno delovanje** podrazumeva čvrstu saradnju sa medijima i momentalno upoznavanje javnosti sa činjenicama koje su poznate i proverene. Kriza nije trenutak kada se treba baviti uzrocima i posledicama; treba se držati samo pouzdanih informacija, bez zalaženja u dublja objašnjenja, za koja će biti vremena kasnije, kada se situacija smiri. Kako kažu Verčič et al. (2004, p. 95), „dugoročna šteta koju će pretrpeti naš medijski imidž, zavisi od toga koliko odgovorno smo se ponašali u krizi“. Ovo se odnosi upravo na korektno ponašanje organizacije i iznošenje **svih** proverenih, raspoloživih informacija, bez pokušaja prikrivanja. Stručnjak za odnose s medijima mora da se pobrine da mediji budu neprestano obaveštavani o toku događaja, kao i za nesmetan protok informacija. Naime, neophodno je da se organizacija prema javnosti i medijima ponaša transparentno i krajnje otvoreno (Vučinić, 2015, p. 184-187), jer će se njeno ponašanje u uslovima krize dugo pamtili. Ovde je bitno naglasiti da, **sa stanovišta odnosa s javnošću, svaka informacija mora da ima podjednak tretman: bila ona dobra ili loša po organizaciju, ona se mora tačno i verodostojno preneti javnosti.**

Krize mogu da budu manje i veće, ali osnovni cilj kriznih odnosa s medijima predstavlja „smanjenje nesigurnosti, straha i teskobe kod svih onih koji su na neki način povezani sa organizacijom i zainteresovani za njenu sudbinu (stejkholderi)“ (Verčič et al., 2004, p. 96). Krize ujedno predstavljaju i priliku da se organizacija pokaže u pravom svetlu, odnosno da prema novinarima zauzme otvoren i iskren odnos, zasnovan na poverenju i poštovanju njihove potrebe za informacijama. Neophodno je da organizacija u periodu krize pokaže da su joj interesi i sigurnost javnosti na prvom mestu, što će ponekad značiti i potrebu za saradnjom sa državnim organima i institucijama. Ukoliko se organizacija u uslovima krize ponaša korektno i odgovorno, to u periodu nakon krize može samo pozitivno da utiče na njen ugled i imidž.

**Poslekrizno (rehabilitaciono) delovanje** podrazumeva postepeno stišavanje interesovanja javnosti i medija za kriznu situaciju i vraćanje uobičajenom radu sa medijima. Može se smatrati da je kriza medijski uspešno prevaziđena ukoliko imidž organizacije nije dugoročno i nepopravljivo ugrožen, budući da se zapisi o krizi čuvaju zauvek. Poslekrizni odnosi s medijima podrazumevaju analizu krizne situacije, traganje za uzrocima i objašnjenjima, kao i sagledavanje posledica. To je vreme kada je potrebno povratiti poljuljano (izgubljeno) poverenje, a organizacija to može učiniti jedino ukoliko prihvati odgovornost i pokaže spremnost da odgovori na sva pitanja javnosti.



Osnovne smernice za uspešno sprovođenje odnosa s javnošću u kriznim situacijama (u odnosu na medije) i uspostavljanje efektne komunikacije, bile bi sledeće (Vučinić, 2015, p. 188-191; Katlip et al., 2006, p. 365; Vilkoš et al., 2006, p. 186-187; Reg, 1996, p. 66; White, Mazur, 1996):

- Ukoliko su sa novinarima uspostavljeni dobri i korektni odnose pre izbivanja krizne situacije, oni će imati više poverenja u organizaciju. Sazivanje konferencije za novinare u vreme krize, obezbediće organizaciji korektno izveštavanje.
- Za komunikaciju je potrebno izabrati osobu kojoj mediji veruju i koja je dovoljno stručna da u ime organizacije govori o nastalom problemu (portparol).
- Potrebno je pokazati predusretljivost za zahteve novinara za informacijama i upoznati se sa rokovima medija.
- Poželjno je obezbediti potpuno opremljen medijski informativni centar, gde novinari mogu da pripremaju svoje izveštaje.
- Potrebno je konstantno pružanje tačnih i proverenih informacija; u suprotnom dolazi do negativne reakcije javnosti, odnosno uskraćivanje informacija „samo po sebi postaje vest“ (Vilkoš et al., 2006, p. 187). Informacije se ne smeju prikrivati.
- Nikada na pitanja novinara ne treba odgovoriti: *Bez komentara*, jer to stvara utisak da organizacija pokušava da prikrije istinu.
- Treba se suzdržavati od davanja nezvaničnih komentara i držati se pouzdanih informacija. Bitno je naglasiti ono što je važno, bez suvišnih, komplikovanih, nejasnih i dugih obrazlaganja.
- Dok je kriza u toku, ne sme se činiti ništa što bi moglo da bude protumačeno kao (samo)reklamiranje organizacije, njenih proizvoda i usluga.

Prilikom nastupa portparola organizacije u medijima, Langford predlaže *model 5C*, koji je nastao na osnovu konsultacija sa iskusnim menadžerima za krizno komuniciranje (2009, p. 396-397):

- Na prvom mestu, portparol treba da pokaže istinsku *brigu (Concern)* u vezi sa problemom, situacijom i ljudima koji su njome pogođeni;
- Organizacije i njihovi predstavnici moraju da govore *jasno (Clarity)* i da od početka nastupaju sa nedvosmislenim porukama i informacijama;
- U svom obraćanju medijima, portparol mora da ima *kontrolu (Control)* nad porukama, situacijom i okruženjem;
- Portparol ključne poruke mora da prenese *uverljivo (Confidence)*, ali ne i arogantno.

- Kao predstavnik organizacije, portparol mora da pokaže *kompetentnost (Competence)* i da iznese način za prevazilaženje i rešenje krize.

## 2.3 INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

„Najveća vrednost svake organizacije su ljudi.“  
Nepoznati autor

### 2.3.1 Karakteristike internih odnosa s javnošću

Kada se govori o tržištu usluga, često se kao peto P marketing miksa navode ljudi (*People*). Kvalitet komunikacija i kvalitet pružanja usluga su u veoma visokoj korelaciji (Vujović, 2001, p. 4). Stoga, razvijanje kvalitetnih i korektnih odnosa sa zaposlenima, predstavlja osnovu za dobru i uspešnu komunikaciju sa tržišnim subjektima i strukturama.

Interni, odnosno „unutrašnji odnosi predstavljaju specijalizovani deo odnosa s javnošću koji grade i neguju međusobno korisne veze i delotvorne odnose između organizacije i zaposlenih, od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh“ (Katlip et al., 2006, p. 16, 252).

Prema Arturu Pejdzju, **pravi karakter organizacije ispoljava se kroz zaposlene** (sadašnje i penzionisane). Svaki član organizacije čini deo odnosa s javnošću. Zbog toga funkcija odnosa s javnošću ima zadatak da podrži svakog zaposlenog da na pravi način i argumentovano predstavlja organizaciju u njenim odnosima sa eksternim javnostima (Vilkoks et al., 2006, p. 48). Smatra se da uključivanje zaposlenih, kao i ostvarivanje efektivne komunikacije među njima, predstavlja jedan od ključnih faktora koji značajno doprinosi poboljšanju poslovnih i finansijskih performansi organizacije (Yeomans, 2009, p. 319, 331).

Internu javnost jedne organizacije, pre svega čine zaposleni. U širu internu javnost spadaju: akcionari, stalni konsultanti, penzioneri, porodice zaposlenih, dokazani prijatelji organizacije.

Polaznu tačku i osnovu za nesmetan rad, razvoj, napredak i uspeh svake organizacije, čine znalački i vešto organizovane aktivnosti odnosa s javnošću, usmerene na internu javnost. Bez uspešne interne komunikacije i razvijenih aktivnosti internih odnosa s javnošću, nema ni uspešnog poslovanja. Da bi jedna organizacija postigla svoj cilj, da bi bez prepreka ostvarivala svoju misiju, da bi izgradila dobar imidž u široj javnosti, mora pre svega konstantno da vodi računa o stanju u sopstvenoj kući, da radi na stvaranju i održavanju pozitivne radne klime i negovanju dobrih međuljudskih odnosa, koji će se potom na najbolji način odraziti na rad zaposlenih sa eksternim javnostima.

S. Blek (2003, p. 150) navodi sedam uslova koji su značajni za razvijanje skladnih odnosa na radnom mestu. To su:

- potpuna i istinita informacija koja nesmetano teče u svim pravcima,
- poverenje između poslodavaca i zaposlenih,
- zdravi i bezbedni radni uslovi,
- pravedna i poštena isplata zaradenog,
- kontinuitet rada bez sukoba,
- zadovoljstvo svih zaposlenih tokom većeg dela radnog vremena,
- osećanje ponosa na kompaniju i poverenje u njenu budućnost.

Značaj razvijanja i uspostavljanja kvalitetnih odnosa s javnošću unutar organizacije, sadržan je u tvrdnji da „zdravo poslovanje organizacije zavisi od načina ponašanja ljudi, isto koliko i od ponuđenih proizvoda i usluga“ (Filipović et al., 2001, p. 27). U ostvarivanju ovih zadataka, ključne reči su **komunikacija i informacija**.

Ono po čemu se odnosi s javnošću razlikuju od informisanja, jeste drugi smer komuniciranja, dijalog, razgovor (Vujović, 2001, p. 2). Bez otvorene i kontinuirane **dvosmerne komunikacije** između rukovodstva i zaposlenih, nema zadovoljavajućih poslovnih rezultata. Samo na taj način, zaposleni će biti u mogućnosti da ispravno shvate misiju organizacije i viziju koje rukovodstvo ima u vezi sa njenim razvojem, kao i svoju ličnu misiju i ulogu. S druge strane, zahvaljujući povratnom smeru u komunikaciji, rukovodioci će znati da li zaposleni razumeju postavljene zadatke, a kroz stalnu razmenu informacija rukovodstvo će imati tačan uvid u to šta i koliko može da očekuje od svojih zaposlenih, koji je nivo njihovog znanja, zalaganja, kreativnosti i odgovornosti; na taj način rukovodstvo može da planira dodatnu obuku, školovanje, ili treninge za svakog zaposlenog, jer jedna ozbiljna organizacija koja želi da se uspešno pozicionira na tržištu, mora neprestano da ulaže u usavršavanje i edukaciju svog kadra, kome treba dati podsticaj za lični napredak i razvoj.

Osim informisanja i motivisanja zaposlenih, privlačenja i zadržavanja kvalitetnog kadra i obezbeđivanja njihove lojalnosti, programi internih odnosa s javnošću doprinose promovisanju i unapređenju organizacione kulture (Katlip et al., 2006, p. 16), o čemu će više reči biti nešto kasnije, u okviru ovog poglavlja.

Podrazumeva se da poslovanje svake organizacije i ponašanje zaposlenih treba da budu zasnovani na najvišim principima etike, kako bi se postigla, održala i poboljšala

pozicioniranost organizacije. Uz to, neophodno je raditi striktno u skladu sa važećim zakonima i propisima i, u najvećoj meri, izbegavati razne vrste konflikata.

### **2.3.2 Vizija, misija, ciljevi i zadaci internih odnosa s javnošću**

**Izjava o viziji** okrenuta je ka budućnosti i njome su definisani strateški ciljevi organizacije. Ona omogućava zaposlenima da sagledaju usvojene vrednosti organizacije, kao i zacrtani pravac kretanja, da uoče kuda organizacija ide i šta želi da postigne u budućnosti. Kada se suoče sa promenama u poslovnom i društvenom okruženju, izjava o viziji je tu da im da smernice i da im pomogne da prevaziđu trenutne nepovoljne, ili izmenjene okolnosti.

**Izjava o misiji** je konkretnija i operativnija od izjave o viziji. Ona jasno definiše delatnost i prioritete organizacije, ističe njenu jedinstvenost i konkurentne prednosti. Iz dobro postavljene izjave o misiji, jasno se može uočiti po čemu se organizacija razlikuje od konkurentskih i koje su to vrednosti koje ona neguje i podržava.

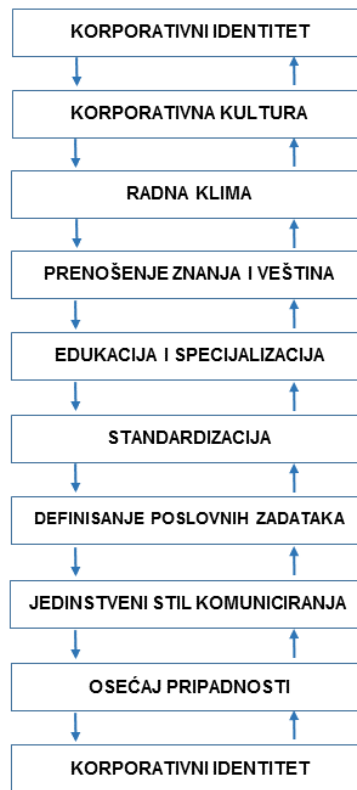
„Jasna vizija budućnosti i pažljivo artikulirana misija su od vitalnog značaja za uspeh organizacije“ (Katlip et al., 2006, p. 263). One su neodvojivi deo korporativne kulture.

Neki od najznačajnijih ciljeva internih odnosa s javnošću su (Vujović, 2001, p. 2):

- stvaranje prepoznatljivog korporativnog identiteta,
- kreiranjem identiteta, jača se kultura organizacije (korporativna kultura) i diže na viši nivo, što predstavlja još jedan od značajnih ciljeva,
- stvaranje pozitivne radne klime u organizaciji,
- prenošenje znanja i veština do svih pojedinaca u organizaciji,
- neprestan rad na edukaciji i usavršavanju zaposlenih,
- standardizacija posla i kvaliteta,
- definisanje i davanje poslovnih zadataka,
- stvaranje jedinstvenog stila komuniciranja,
- razvijanje osećaja pripadnosti zaposlenih,
- dizanje nivoa lične kulture.

Svi nabrojani ciljevi **međusobno su povezani** i vode stvaranju i jačanju jedinstvenog i prepoznatljivog korporativnog identiteta, kao što je prikazano na Slici 2.2. Oni treba da doprinesu što boljem i profesionalnijem komuniciranju sa eksternim javnostima, odnosno tržišnim subjektima, bilo da se radi o neposrednim korisnicima proizvoda / usluga, medijima, ili predstavnicima vlasti (naravno, neće svaki član kolektiva komunicirati sa svakom od ovih

grupa). Najveća pažnja treba da bude usmerena na kvalitet i efikasnost pružanja usluga. U tom smislu, odnosi s javnošću propisuju standarde profesionalnog ponašanja, kulturu komuniciranja (i oblačenja), dok služba za ljudske resurse bira ljude koji te standarde mogu da zadovolje i pruže odgovarajući kvalitet rada.



Slika 2.2. Ciljevi internih odnosa s javnošću  
(Izvor: Vujović, 2001, p. 2)

U cilju uspostavljanja kvalitetne, dvosmerne komunikacije između organizacije i zaposlenih, rukovodstvo bi trebalo da saziva i održava redovne sastanke, kako bi se obezbedio efektivan protok informacija i kako bi zaposleni bili obavješteni o promenama i novim odlukama. To je i prilika da zaposleni iznesu svoje mišljenje, ideje i predloge u vezi sa funkcionisanjem organizacije i na taj način direktno i kreativno utiču na njen rad (naravno, pod uslovom da je strateško opredeljenje organizacije i rukovodstva da u obzir uzima stavove i mišljenja zaposlenih i da želi da ih uključi u proces donošenja odluka).

Veoma je značajno da zaposleni osete interes organizacije i rukovodstva za njih, jer što je osećaj pripadnosti veći, zaposleni će ulagati više truda u kvalitetno predstavljanje organizacije i njenih proizvoda / usluga u eksternoj javnosti, predanije će raditi, biće posvećenije poslu, što sve zajedno doprinosi razvijanju timskog duha, pa samim tim i boljim

poslovnim rezultatima i ugledu organizacije u društvu, kao i boljoj pozicioniranosti organizacije na tržištu.

Zajedničke posete ili organizovanje i učešće u kulturnim i sportskim događajima spadaju u sredstva internih odnosa s javnošću, s ciljem zbližavanja zaposlenih, razvijanja timskog duha, poboljšanja kvaliteta međuljudskih odnosa, veće pripadnosti, motivisanja zaposlenih, uspešnosti poslovanja, kreiranja bolje korporativne kulture i što pozitivnije slike o organizaciji. Ovi događaji, kao i interne svečanosti, utiču na stvaranje i održavanje dobre radne klime, što je veoma značajno i odražava se na rad sa eksternim javnostima.

Rukovodstvo svake organizacije moralo bi da vodi računa o edukaciji, specijalizaciji i usavršavanju zaposlenih. Ovi programi obično obuhvataju: seminare, predavanja, kreativne radionice, stručne ekskurzije, studijska putovanja, kao i učešće na kongresima, ili obuku na raznim kursevima i treninzima. Organizacije često stipendiraju obrazovanje svog kadra. Neophodno je pokazati brigu o talentovanim ljudima na početku karijere i omogućiti im usavršavanje i brzo napredovanje, kao i privlačna radna mesta.

Rukovodstvo organizacije bi posebno moralo da vodi računa o radu onih koji su direktno izloženi eksternim javnostima, jer ti članovi kolektiva svojim ponašanjem neposredno utiču na stvaranje pozitivne, odnosno negativne slike o ustanovi koju predstavljaju. Za njih bi redovno i veoma često trebalo organizovati programe obuke. Potrebno je, takođe, težiti uspostavljanju jedinstvenog stila i standarda u komuniciranju i ponašanju, po kojima će organizacija biti prepoznatljiva.

### **2.3.3 Korporativna kultura**

Jedan od osnovnih ciljeva i zadataka internih odnosa s javnošću, jeste stvaranje korporativne (organizacione) kulture, koja podrazumeva „sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“ (Janićijević, 2001, p. 2).

Međutim, nemaju sve korporativne kulture podjednak uticaj na ponašanje i posvećenost zaposlenih. *Snažne korporativne kulture*, u kojima su ključne vrednosti jasno postavljene, predano se neguju, duboko poštuju, snažno su prisutne i široko prihvaćene, imaju veći uticaj na zaposlene od slabih korporativnih kultura. Shodno tome, organizacije sa jako razvijenom korporativnom kulturom postižu bolje poslovne rezultate (što dokazuju brojna istraživanja, npr. Sorensen, 2002, Goffee, Jones, 1996, Collins, Porras, 1996, in Robbins, Coulter, 2005, p.

53-54). Uspostavljanje visokih standarda korporativne kulture predstavlja jedan od osnovnih ciljeva internih odnosa s javnošću, jer su takvi standardi preduslov za visoko tržišno pozicioniranje organizacije na duži vremenski rok (Kovačević, 1996, p. 316-317).

Kulturu poslovanja, ponašanja i ophođenja, dobru ili lošu, ima svaka organizacija, a odnosi s javnošću su aktivnost koja je, u dugotrajnom procesu, zadužena za kreiranje solidne korporativne kulture jedne organizacije. Korporativnu kulturu čine: kolektivni način mišljenja, ukupne zajedničke vrednosti i uverenja, etička načela i pravila ponašanja koje dele zaposleni u jednoj organizaciji. Ona je ograničena iskustvom i tradicijom. Korporativnu kulturu čini skup običaja, normi i pravila ponašanja jedne organizacije. Rad na korporativnoj kulturi mora da pođe od pojedinca i najpre podrazumeva rad na razvoju lične kulture zaposlenog (koja je umnogome uslovljena porodičnim nasleđem, pripadnošću određenom društvenom sloju, ili društvenoj grupi, subkulturom, regionalnom i nacionalnom kulturom), jer „organizaciona kultura predstavlja skup pojedinačnih kultura svih članova organizacije“ (Vujović, 2001, p. 3-4).

U svakoj organizaciji postoje vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa koji vremenom evoluiraju (Hatch, 1993, in Robbins, Coulter, 2005, p. 52); iz toga proističe da se korporativna kultura gradi godinama, kao tradicija jedne organizacije (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 107). Nju određuju: stil rukovođenja, zajednički i standardizovani stil ponašanja, ophođenja i komuniciranja (u mnogim organizacijama i odevanja), interno informisanje, sistem motivisanja zaposlenih, mogućnost edukacije i usavršavanja, organizovanje događaja i društvena odgovornost organizacije (Kovačević, 1996, p. 317).

Osim toga, na korporativnu kulturu utiču i (Lowensberg, 2009, p. 244, 246, 251): ciljevi organizacije, izjava o misiji, usvojene procedure, odnosi s javnošću i marketinške komunikacije, kao i celokupan strategijski program i stil rukovođenja. Korporativnu kulturu često će oblikovati delatnost, kao i zemlja porekla organizacije (ovo je naročito očigledno u načinu na koji ljudi ostvaruju interakciju sa organizacijom). Kultura zemlje porekla posebno je značajna u velikim međunarodnim kompanijama, gde u velikoj meri utiče na ponašanje, sistem vrednosti zaposlenih, kao i način obavljanja poslova. Međutim, kako Lowensberg naglašava, postoje i drugi, manje očigledni vidovi korporativne kulture kojih bi stručnjaci za odnose s javnošću morali da budu svesni, kako bi osmislili efektivne komunikacione programe usklađene sa strategijom organizacije, a to su:

- prevladavajući tip komunikacije (lična, nelična; formalna, neformalna),

- nivo interakcije sa klijentima i zaposlenima,
- prećutna pravila i očekivanja (menadžmenta).

Korporativna kultura predstavlja osobenost jedne organizacije (Robbins, Coulter, 2005, p. 51) i, samim tim, ono po čemu se organizacije međusobno razlikuju. Ona snažno utiče na ponašanje zaposlenih i, kako kažu Katlip et al. (2006, p. 253), „može da bude dragoceno sredstvo za stvaranje kohezije i timskog rada unutar organizacije, koji rezultiraju u njenoj efikasnosti u postizanju ciljeva“. Osim toga, korporativna kultura će u velikoj meri uticati i na ponašanje i delovanje organizacije u kriznim situacijama, kada se pred organizaciju kao imperativ postavlja zahtev da bude operativna, odnosno da radi kao i obično (Lowensberg, 2009, p. 245).

Korporativna kultura suštinski određuje model odnosa s javnošću koji organizacija sprovodi, kao i interne komunikacije koji iz njega proističu. Tako Katlip et al. (2006, p. 252, 256-257), razlikuju:

- **Autoritarnu organizacionu kulturu**, gde su odluke centralizovane i donose se na najvišim, a sprovode na nižim nivoima. Komunikacija je uglavnom jednosmerna, odnosno asimetrična. Zasniva se na individualnoj odgovornosti i visokom nivou podele rada. Dijalog je sveden na minimum. Vrednuje se efikasnost u izvršenju poslovnih zadataka, dok su inovativni procesi zapostavljeni. Karakteriše je otpor prema promenama. Uočena je veća fluktuacija i manje zadovoljstvo zaposlenih. Primer autoritarne organizacione kulture su vojne organizacije.
- **Participativnu organizacionu kulturu**, za koju su tipični dijalog, timski rad, uvažavanje zaposlenih, isticanje interesa kolektiva i zajedničkih ciljeva, podsticanje inovativnosti i otvorene, dvosmerne komunikacije, kao i novih ideja koje mogu da poteknu sa bilo kog nivoa u organizaciji, što sve doprinosi bržem i efikasnijem postizanju postavljenih ciljeva.

**Korporativna kultura čini osnovu izgradnje korporativnog identiteta, imidža i reputacije**, kroz usvojene vrednosti koje obezbeđuju povezanost između organizacije i njenih internih i eksternih javnosti (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 107, 112).

### 2.3.4 Interna komunikacija u organizaciji

Prema rečima Liz Yeomans (2009, p. 318), interna komunikacija predstavlja komunikacioni sistem kojim upravlja organizacija, a u kojem se zaposleni posmatraju kao javnost, odnosno



kao grupa stejkholdera. Kao stratešku ulogu interne komunikacije Yeomans navodi izgradnju dvosmernog odnosa između zaposlenih i rukovodstva, radi poboljšanja efektivnosti organizacije. Ovaj odnos mora biti zasnovan na poverenju.

Interna komunikacija bi se mogla definisati kao „planirana upotreba komunikacionih aktivnosti, sa ciljem vršenja sistematičnog uticaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih“ (Strauss, Hoffmann, 2000, in Yeomans, 2009, p. 318).

Barnard je još 1938. godine napisao da je „prva dužnost direktora razvoj i očuvanje sistema komunikacije“ (in Tabs, 2013, p. 604), a istraživanja sprovedena pre nekoliko godina među predstavnicima sto najvećih korporacija u SAD pokazuju da njih 96% smatra da postoji povezanost između komunikacije i produktivnosti zaposlenih.

Interna komunikacija je najuspešnija i najefikasnija kada se odvija direktno, „licem u lice“. Zajedno sa politikom „otvorenih vrata“, ovakva komunikacija podstiče *dvosmeran tok naviše* i obezbeđuje dobre odnose između menadžmenta i zaposlenih (Katlip et al., 2006, p. 251).

Usvojena politika i procedure organizacije, saopštavaju se zaposlenima na različite načine. Rukovodstvo svake organizacije treba da razvije interne kanale komunikacije. Komunikacija unutar jedne organizacije može biti (Stanković, Đukić, 2014, 194-195; Tabs, 2013, 612-632; Robbins, Coulter, 2005, p. 266-267):

- **formalna** – uslovljena hijerarhijskom strukturom; može biti: *vertikalna* i odvijati se nadole (tzv. *silazna* komunikacija, od nadređenog ka podređenom) i nagore (*uzlazna* komunikacija, od podređenog ka nadređenom), i *horizontalna* ili *lateralna* (odvija se između grupa i pojedinaca na istom hijerarhijskom nivou);
- **neformalna** – bazira se na ličnim odnosima između zaposlenih i može, ali ne mora biti povezana sa poslovnim aktivnostima organizacije.

### 2.3.5 Oblici formalne i neformalne komunikacije unutar organizacije

*Pisanu poslovnu komunikaciju* čine (Stanković, Đukić, 2014, p. 202-203; Tabs, 2013, p. 613-614, 628-632; Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 89-94; Katlip et al., 2006, p. 265-273; Marković, 2003, p. 80-131):

- *pisma* (obično ih menadžeri šalju zaposlenima),
- *obaveštenja, poster* (obično se ističu na *oglasnim tablama* - tradicionalnim sredstvima obaveštavanja u organizacijama),
- (godišnji) *izveštaji* (o radu, finansijskom poslovanju, završenim projektima i sl.),

- *interni priručnici* (regulišu razne oblasti delovanja u okviru organizacije, propisuju način sprovođenja procedura i sl.),
- *etički kodeks* (propisuje etički prihvatljiv način delovanja, donošenja odluka, standarde ponašanja i sl.),
- *bilteni* (izveštavaju o formalnim, ali i neformalnim događajima u organizaciji),
- *interne novine* (obično izlaze nedeljno ili mesečno, a pripremaju se prema zahtevima profesionalnog novinarstva),
- *interni časopisi* (obično izlaze mesečno ili tromesečno, u luksuznoj opremi; služe jačanju imidža organizacije),
- *intranet, elektronska pošta, sajt organizacije,*
- *kutije za predloge* (omogućavaju anonimnost; često se bira ideja meseca ili godine).

**Audio-vizuelna sredstva komunikacije** (interna televizija, radio, dokumentarni filmovi, prezentacije).

**Neposredna formalna komunikacija** podrazumeva:

- *direktnu komunikaciju* (sastanci, informativni razgovori, dogovori, „otvorena vrata“, savetovanja, telekonferencije, prezentacije),
- *velike skupove zaposlenih*, uz prisustvo glavnog menadžera,
- *male skupove zaposlenih*, uz prisustvo menadžera organizacionih jedinica,
- *posete visokih menadžera*,
- *internu kontrolu* (sprovođenja usvojenih procedura, finansijskih izveštaja i sl.),
- *obuku zaposlenih* (programi stručnog usavršavanja koji se sprovode uživo ili putem telekonferencija),
- *svečanosti* (mogu biti formalnog karaktera – proslave godišnjica, jubileja i sl; ili neformalnog – npr. novogodišnje i osmomartovske proslave u okviru organizacije).

U **oblike neformalne komunikacije** spadaju:

- *glasine* – nepotvrđene informacije koje se prenose „od usta do usta“ i potencijalno poseduju ogromnu snagu; mogu predstavljati veoma moćno menadžersko oruđe - svaki menadžer, a naročito onaj koji se bavi odnosima s javnošću, morao bi da poseduje veštinu upravljanja glasinama,
- *interna telefonska mreža i privatni kontakti* – omogućavaju hitno obavljanje poslova bez formalnih procedura,
- *konverzacija* – predstavlja spontane neformalne razgovore među zaposlenima,
- *specifični (interni) izrazi i žargon* – često proistekli iz stručnih i tehničkih izraza.

Neformalna komunikacija nema neposredni uticaj na organizaciju i upravljanje, ali može imati veliki uticaj na motivaciju i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. „U svakoj organizaciji postoji neformalna komunikacijska mreža, paralelno sa službenim kanalima komunikacije“ (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 84). Utvrđeno je da je oko 80% informacija koje se šire kao glasine vezano za poslovanje, a čak 75% tih informacija je tačno. S obzirom na moć koju neformalna komunikacija ima, svaki pokušaj da se zaustave glasine uglavnom će proizvesti sasvim suprotan efekat. **Glasinama se može stati na put jedino davanjem činjeničnih informacija i formalnih izjava.**

Dok pisana poslovna komunikacija i audio-vizuelna sredstva komuniciranja omogućavaju organizaciji *kontrolisanu komunikaciju* sa zaposlenima, „glasine će ispunjavati sve praznine koje za sobom ostave neadekvatni komunikacijski programi; neformalni, nekontrolisani kanali počinju da deluju tamo gde formalni, kontrolisani kanali prestanu da deluju“ (Katlip et al., 2006, p. 265, 271). To se formuliše na sledeći način: „Neefikasna ili neadekvatna silazna komunikacija u organizaciji stvara informacioni vakuum, koji se obično ispunjava glasinama“ (2013, p. 629).

## **2.4. KORPORATIVNI IMIDŽ, REPUTACIJA I IDENTITET. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST**

### **2.4.1. Korporativni imidž, reputacija i identitet**

Razvijanje i negovanje **korporativnog imidža, reputacije i identiteta** predstavlja jednu od ključnih aktivnosti odnosa s javnošću kojoj se mora posvetiti velika pažnja i kontinuirani, dugogodišnji rad, koji podrazumeva angažovanje svih zaposlenih u organizaciji.

Prema definiciji koju navode Tench i Yeomans (2009, p. 649), **korporativni imidž** predstavlja percepciju ili utisak neke osobe o organizaciji, koji može da varira od pojedinca do pojedinca i koji se može menjati vremenom, akumuliranjem većeg broja utisaka.

Korporativni imidž je *slika*, odnosno skup predstava ljudi o organizaciji (Smit, 2002, p. 421-422; Sparling, 1994, p. 109). Svaka organizacija ima imidž; on može biti neubedljiv, nejasan i konfuzan, a može biti i jasno definisan, snažan i jedinstven. Utiske o organizaciji ljudi će formirati na osnovu: korišćenja i kvaliteta njenih proizvoda i usluga, postprodajnih usluga, društvene odgovornosti, korporativnih i marketinških komunikacija koje sprovodi, ponašanja zaposlenih i vizuelnog doživljaja koji stvaraju sredstva korporativnog identiteta (Slika 2.3).



Slika 2.3. *Miks korporativnog imidža*  
(Izvor: Smit, 2002, p. 422)

Prema Džoberu i Lankasteru (2006, p. 390), imidž organizacije bazira se na „dugoročnom, pažljivo isplaniranom programu, osmišljenom da bi se postiglo maksimalno prepoznavanje i razumevanje ciljeva i učinka organizacije koji su u skladu sa realnim očekivanjima“.

S obzirom na to da je promenljiv, organizacije su primorane da vode računa o svom imidžu u javnosti, koji formiraju kroz (Lowensberg, 2009, p. 242): oglašavanje, sponzorstva, aktivnosti direktnog marketinga i unapređenja prodaje, ličnu prodaju, organizaciju događaja, odnose sa medijima i sa društvenom zajednicom, lobiranje, edukaciju osoblja i uniforme zaposlenih, korporativni dizajn i na razne druge načine. Kako Lowensberg naglašava, sve navedene aktivnosti su *namerne* i *osmišljene* u organizaciji, sa ciljem ostvarivanja komunikacije i uticaja na različite ciljne grupe. Međutim, na sliku stejkholdera uticaće i *nenamjerne* aktivnosti organizacije, kao i eksterni faktori ili dešavanja nad kojima ona nema kontrolu. Stoga Lowensberg ističe da „svaka organizacija poseduje *korporativni identitet*, bio on osmišljen ili ne“. Samim svojim postojanjem (činjenjem ili nečinjenjem), organizacije šalju veliki broj poruka različitim ciljnim grupama i upravo te poruke utiču na stvaranje slike o organizaciji.

Zato Ind (1996, p. 16) kaže da „**stvaranje imidža organizacije predstavlja sveobuhvatni zadatak koji se nikada ne završava**“. U tom procesu ključna uloga pripada *korporativnoj komunikaciji*, kojom se suština identiteta organizacije prevodi u njen imidž (Ind, 1996, p. 19), čije kreiranje i unapređenje zahteva „kontinuirano, plansko i osmišljeno delovanje“ (Stanković et al., 2007, p. 42).

Dobar korporativni imidž i identitet u dužem vremenskom periodu utiču na **stvaranje reputacije**, koja doprinosi **unapređenju poslovnih performansi i kreiranju dugoročne konkurentske prednosti** organizacije (Stanković et al., 2007, p. 38). Oni uvećavaju vrednost proizvoda ili robne marke i predstavljaju svojevrsnu garanciju kvaliteta. Mogu da utiču na (Smit, 2002, p. 423-426):

- *poboljšanje prodaje* - zahvaljujući jedinstvenom i prepoznatljivom korporativnom imidžu i identitetu (ili imidžu i identitetu robne marke), organizacija stiže lojalne potrošače / korisnike usluga; potrošači imaju više poverenja u poznate i proverene kompanije i istraživanjima je dokazano da se radije odlučuju za njihove proizvode;
- *uvođenje i razvoj novog proizvoda* – snažan korporativni imidž i identitet organizacije omogućavaju lakše i uspešnije lansiranje novih proizvoda i usluga, jer „**ugled kompanije je ono što privlači kupce**“ (Blek, 2003, p. 101);
- *jačanje odnosa sa finansijskim organizacijama* - stabilan korporativni imidž i identitet doprinose boljem prihvatanju organizacije i većoj podršci finansijskih krugova;
- *harmonizaciju odnosa među zaposlenima* – jak korporativni identitet može doprineti skladnim odnosima u organizaciji pružanjem „osećaja zajedničkog cilja“ ka kome treba da streme svi zaposleni;
- *zapošljavanje novih radnika* – organizacija sa razvijenim i postojanim korporativnim imidžom i identitetom lako dolazi do kvalitetnog kadra;
- *prevazilaženje kriznih situacija* – organizacija koja je stvorila dobar i stabilan korporativni imidž lakše će se izboriti sa kriznom situacijom, budući da je već stekla kredibilitet, poverenje i naklonost stejkholdera.

Kako je u prethodnom poglavlju rečeno, **na korporativni imidž, reputaciju i identitet, presudan uticaj ima korporativna kultura, odnosno personalnost organizacije.**

**Korporativna reputacija** je koncept koji dobija na značaju u XXI veku. Sastoji se od utisaka koji se vremenom talože i koji u svesti pojedinca utiču na formiranje sveobuhvatnog mišljenja o organizaciji (Tench, Yeomans, 2009, p. 649) i na njihovu percepciju organizacije, koja će uticati na njen uspeh ili neuspeh. Blek (2003, p. 100) ističe da će ugled jedne organizacije na prvom mestu zavisiti od **kvaliteta** obavljanja poslovnih aktivnosti, od kvaliteta njenih proizvoda i usluga, kao i od pružanja postprodajnih usluga (brige za potrošača).

Reputacija u velikoj meri uslovljava konkurentsku poziciju organizacije i može joj obezbediti dugoročnu konkurentsku prednost (Stanković et al., 2007, p. 41), jer ju je „nemoguće prodati, supstituisati, imitirati i zbog toga što predstavlja redak resurs na tržištu“ (Barney, 1991, in Mitić, 2009, p. 159). Mitić dalje objašnjava da „reputacija predstavlja retkost, jer je nejednako raspoređena među kompanijama i zato što je potrebno intenzivno i dugoročno ulaganje kako bi se ona stvorila“ (u tom smislu, reputacija je vredan, ali i skup resurs koji zahteva značajna finansijska sredstva, kao i vreme da bi se kreirala (Kotha et al., 2001, in Mitić, 2009, p. 159)) i zaključuje da je „poslovnu reputaciju nemoguće odvojiti od organizacije i kao takvu kupiti je ili prodati na eksternom tržištu“. Korporativna reputacija je proizvod sveobuhvatnih internih i eksternih aktivnosti organizacije, kao i načina komunikacije sa različitim stejkholderima. Ona predstavlja sredstvo diferenciranja u odnosu na konkurente na tržištu i jedan od najznačajnijih nematerijalnih resursa organizacije, kao i svojevrsnu garanciju koja „obezbeđuje smanjenje percipiranog rizika“ i neizvesnosti za sve stejkholdere prilikom donošenja odluke o saradnji sa organizacijom (Mitić, 2009, p. 163).

**Korporativni identitet** predstavlja skup namernih i nenamernih aktivnosti koje organizacija sprovodi i poruka koje šalje (Tench, Yeomans, 2009, p. 649). Prema Indu (1996, p. 13), identitet jedne organizacije je, u stvari, „poimanje same sebe“ i čine ga njena „istorija, verovanje i filozofija, priroda tehnologije, njena svojina, ljudi, ličnost njenih rukovodilaca, njene etičke i kulturne vrednosti i njena strategija“. Ovi elementi korporativnog identiteta prikazani su na Slici 2.4. Kada čine deo skladne celine i kada su pažljivo isplanirani, oni doprinose kredibilitetu i reputaciji organizacije, kao i formiranju jedinstvenog i snažnog korporativnog imidža.



Slika 2.4. *Elementi korporativnog identiteta*  
(Izvor: Blek, 2003, p. 115)

Balmer i Greyser (2003, in Lowensberg, 2009, p. 242-243) naglašavaju proaktivni element korporativnog identiteta koji opisuju kao „pitanje strategije“ kojim se mora upravljati i koji, u tom slučaju, organizaciji donosi veliku dobrobit. Svaka organizacija ima osobeni identitet koji odražava njen karakter, ciljeve, vrednosti i jedinstvenost, koji joj pomažu da se diferencira u odnosu na konkurente. Osim toga, kada se identitetom uspešno upravlja, on postaje moćno sredstvo vizuelnog sklada i korporativnih komunikacija, koje doprinose postojanom imidžu koji oslikava pravi karakter organizacije. Uspešno upravljanje korporativnim identitetom takođe pomaže u pridobijanju razumevanja i poverenja predstavnika različitih ciljnih grupa, što se odražava na mogućnost organizacije da privuče i zadrži klijente i kvalitetno osoblje, da stvara strateška partnerstva, kao i da pridobije podršku finansijskih struktura.

Lowensberg (2009, p. 242-243) ukazuje na to da može doći do nesklada između toga kako bi organizacija želela da je *stejholderi* vide i kako je oni *zaista* vide. Zadatak odnosa s javnošću je da, pomoću programa pažljivo osmišljenog korporativnog identiteta, ovaj nesklad svedu na najmanju moguću meru. U tom smislu Anne Van der Meiden (in Vujović, 2001, p. 3) kaže da je **idealno kada je imidž organizacije jednak njenom identitetu** i to predstavlja formulom  $I=I=I$ .

Budući da predstavlja značajan strateški element organizacije i da se na njemu mora brižljivo, strpljivo i konstantno raditi, eventualna promena korporativnog identiteta podrazumeva osmišljen, evolutivni proces. Ipak, neki značajni događaj kao što je npr. preuzimanje organizacije, može radikalno da izmeni njen identitet (Ind, 1996, p. 22).

Prema Smitu (2002, p. 409), korporativni identitet je „vizuelno sredstvo za identifikaciju organizacije, koje koristi sve tačke kontakta sa javnošću i obuhvata stalna komunikacijska sredstva“ (Slika 2.5): na prvom mestu logo i ime organizacije, a potom i spoljašnji i unutrašnji prostor, službena vozila, uniforme, ambleme ili simbole, boje organizacije, zastave, kancelarijski i promotivni materijal sa logom organizacije i sl. (Dženkins, 2002, p. 108-151). Smit takođe navodi da korporativni identitet predstavlja strateško sredstvo koje pomaže da se ostvare dugoročni komunikacijski ciljevi organizacije, a svaka aktivnost bi trebalo da jasno oslikava njene ciljeve, standarde i osnovne vrednosti.

Džefkins (2003, p. 359) takođe tvrdi da je „korporativni identitet način na koji se jedna organizacija prepoznaje i razlikuje od drugih, a postiže se posebno osmišljenom šemom koja pokriva sve činioce koji stvaraju fizički identitet“, a koji su nabrojani neposredno iznad.



Slika 2.5. *Miks korporativnog identiteta*  
(Prilagođeno prema: Smit, 2002, p. 410)

Budući da je identitet svake organizacije jedinstven i da predstavlja suštinu njenog postojanja, uloga dizajna je da „vizuelno predstavi bit kompanije“ (Ind, 1996, p. 23), jer se „ona prepoznaje po spoljnim, vidljivim obeležjima“ (Blek, 2003, p. 100). Svi vizuelni elementi korporativnog identiteta treba da čine sastavni deo brižljivo planiranog, jedinstvenog i prepoznatljivog dizajna, jer korporativni identitet „vizuelizuje strategiju pomoću dizajna“ (Olins, in Smit, 2002, p. 409). Prema Kotleru (in Smit, 2002, p. 410), „dizajneri identifikuju suštinu kompanije i pretvaraju je u koncept podržan jakim vizuelnim simbolima i logom“. Blek (2003, p. 99) ističe da „uspešno korišćenje dizajna u velikoj meri može da pomogne kompaniji da **stekne i održi konkurentsku prednost**“.

Džefkins (2003, p. 361) smatra da je „pogrešno menjati šemu korporativnog identiteta bez dobrih razloga i detaljnog razmišljanja“ i navodi da za to obično postoje dva razloga: modernizacija, ili duboka promena unutar organizacije, kao što je npr. privatizacija.

Kada se pristupa uvođenju novog programa korporativnog identiteta, on „mora biti *podržan stvarnim promenama* u organizaciji“ (Smit, 2002, p. 426), jer ljudi tada obično očekuju značajno poboljšanje kvaliteta (proizvoda, usluga, poslovanja, uslova rada...). Inače, sam program korporativnog identiteta ne može rešiti nagomilane probleme u radu organizacije i od njega tako nešto ne treba očekivati.

\*

Dok korporativni imidž predstavlja sliku ili percepciju koju o organizaciji imaju njeni brojni stejkholderi, korporativni identitet ogleda se u jedinstvenosti i osobenosti organizacije, i



odražava se kroz skup svih elemenata po kojima je ona prepoznatljiva u javnosti (logo, boje, brošure, promotivni materijal sa oznakama organizacije, vizit-kartice, uniforme). Kako je već naglašeno, idealno je kada je imidž jednak identitetu organizacije, mada to nije uvek slučaj. Postoje situacije u kojima je korporativni imidž bolji od stvarnog stanja u organizaciji (uz napomenu da lažna slika ne može dugo da se održi), a postoje i obrnute situacije, kada je organizacija kvalitetnija i bolja od imidža koji trenutno ima u javnosti. U takvim slučajevima je, u cilju jačanja imidža, neophodno nastupati sa brižljivo osmišljenim i pripremljenim programom odnosa s javnošću. Posledično, snažan korporativni imidž i identitet, u dužem vremenskom periodu, utiču na stvaranje poželjne korporativne reputacije.

#### **2.4.2. Korporativna društvena odgovornost**

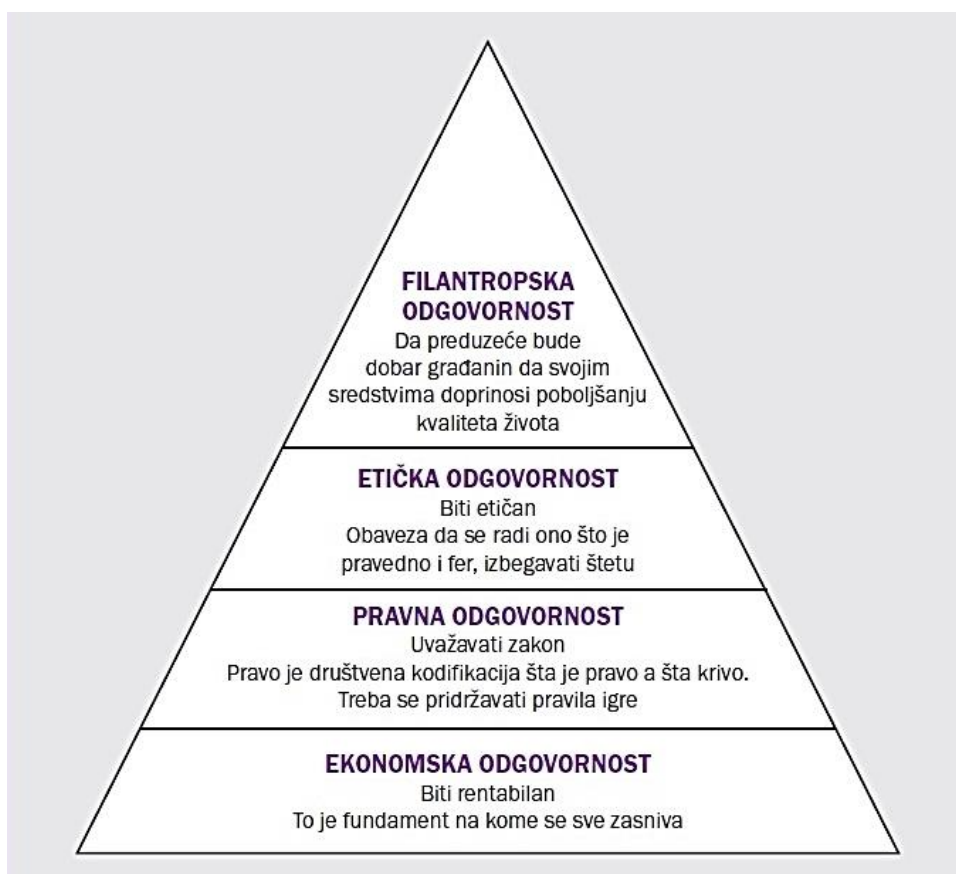
Usled povećane transparentnosti i javnosti delovanja organizacija, čemu je naročito doprineo ubrzani razvoj informacionih tehnologija, a naročito Interneta, društvena odgovornost postala je imperativ poslovanja savremenih organizacija i nešto što se od njih očekuje. Svaka organizacija koja drži do sebe i do svog ugleda, mora da pokaže prijemčivost za potrebe zajednice i društva u okviru kojih obavlja svoju delatnost, i svoje ciljeve uskladi i prilagodi kako društvenim ciljevima, tako i očekivanjima javnosti, na obostranu korist.

Kotler i Li (2007, p. 3) kažu da „korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz *diskrecione* poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije“. Ovom definicijom se ističe, dakle, da se radi o *dobrovoljnim*, a ne nametnutim i obaveznim poslovnim aktivnostima organizacije. Zahvaljujući takvom načinu poslovanja, organizacija može zaslužiti epitet društveno odgovornog subjekta.

Društvena odgovornost posmatra se kao „unapređenje nekih društvenih dobrobiti iznad interesa preduzeća od onoga što traži zakon“ (Milisavljević, 2012, p. 174). Slična je i definicija koju iznose Robbins i Coulter (2005, p. 103): „Društvena odgovornost je društvena obaveza izvan onoga što propisuju zakon i privreda, i ona treba da teži dugoročnim ciljevima koji su dobri za društvo“, odnosno koji su zasnovani na najvišim principima etike.

Širi pristup posmatranju društveno odgovornog ponašanja podrazumeva, dakle, sve nivoe odgovornosti organizacije: *ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku (diskrecionu)*, dok uži pristup obuhvata *etičku i filantropsku*, ili samo *filantropsku* odgovornost. Ipak, bez obzira na pristup, neosporno je da “postoji **uzročno-posledična veza između društvene odgovornosti preduzeća, njegovih poslovnih performansi i konkurentске pozicije**“ (Stanković et al., 2007, p. 108). Osnovna, *ekonomska odgovornost (mora da uradi)* svake organizacije, sastoji

se u efikasnom i racionalnom korišćenju raspoloživih resursa i kreiranju kvalitetnih proizvoda i usluga koji će zadovoljiti potrebe i očekivanja potrošača. Na ekonomskoj odgovornosti organizacije, temelje se sve ostale: *pravna (ima da uradi)*, koja podrazumeva poštovanje zakona i propisa; u sprezi sa ekonomskom odgovornošću, ona utiče na jačanje reputacije i vrednosti čitave organizacije. *Etička odgovornost (treba da uradi)* predstavlja viši nivo društvene odgovornosti i podrazumeva ponašanje organizacije u skladu sa moralnim načelima, što je u velikoj meri uslovljeno i stepenom razvoja korporativne kulture (Robbins, Coulter, 2005, p. 113). Na samom vrhu piramide (Slika 2.6) nalazi se *filantropska (diskreciona) odgovornost (može da uradi)* koja podrazumeva podršku organizacije nekim drugim društvenim aktivnostima, kao što su obrazovanje, umetnost, kultura, humanitarne akcije, donatorstva i sl. (Carroll, 1991, in Milisavljević, 2012, p. 177-178).



Slika 2.6. Piramida društvene odgovornosti organizacije  
(Izvor: Carroll, 1991, in Milisavljević, 2012, p. 177)

Za organizacije je veoma bitno da shvate da izdvajanje sredstava u donatorske svrhe ne predstavlja trošak, već **investiciju** koja će doprineti **unapređenju korporativnog imidža** (Stanković et al., 2007, p. 109).

Blek (2003, p. 120-121) takođe ističe da društveno odgovorno ponašanje predstavlja značajan faktor u postizanju **konkurentne prednosti** organizacije, a ogleda se u:

- davanju podrške lokalnom preduzetništvu,
- razvoju i sprovođenju obrazovnih programa,
- podršci raznim umetničkim i kulturnim aktivnostima,
- brizi o životnoj sredini.

„Društveno odgovorno ponašanje preduzeća podrazumeva odlučivanje i delovanje koje je u funkciji uvažavanja i usaglašavanja interesa različitih interesnih grupa preduzeća, poput potrošača, zaposlenih, investitora, društvene zajednice“, a najčešće je motivisano zakonom, zahtevima potrošača i drugih ciljnih grupa, ili željom samog menadžmenta (Stanković, Đukić, 2006, p. 234). Podrazumeva širok spektar aktivnosti, kao što su: briga o zaštiti životne sredine (reciklaža, upotreba biorazgradive ambalaže); briga za zdravlje i bezbednost društvene zajednice (npr. pokretanje raznih programa zdravstvene zaštite građana, projekata kojima se apeluje na bezbednost u saobraćaju); obrazovni programi za ugrožene kategorije stanovništva; programi finansijske podrške i pomoći (novčani prilozi, davanje bespovratnih sredstava); učešće u sprovođenju raznih društvenih akcija kroz volonterski rad zaposlenih (u nekim razvijenim zemljama Zapada, zaposlenima je učešće u volonterskim aktivnostima uračunato u radno vreme), zapošljavanje ljudi sa posebnim potrebama, programi za zaštitu prava životinja i ostali gorući problemi jedne društvene zajednice. Osim navedenih aktivnosti, korporativna podrška može da se ogleda i u: zakupu oglasnog prostora za potrebe nekog od odabranih programa pomoći društvenoj zajednici, stvaranju publiciteta i jačanju društvene svesti o nekom problemu, sponzorisaniu društveno korisnih aktivnosti, obezbeđivanju tehničke podrške, donatorskim programima (kupovina kompjuterske ili medicinske opreme), pružanju usluga za potrebe odabranih projekata (Babin, Harris, 2012, p. 305; Kotler, Li, 2007, p. 4; Stanković et al., 2007, p. 107).

Iako je i dalje ispod nivoa realnih potreba, uključivanje organizacija u društvene inicijative beleži porast na globalnom nivou, pa se sve više može govoriti o „prelasku sa davanja kao obaveze na **davanje kao strategiju**“. Organizacije koje su usvojile ovakvu poslovnu filozofiju i praksu, zabeležile su: bolje prodajne rezultate, jačanje brenda i korporativnog imidža, privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra, veću spremnost investitora da ulažu u organizaciju i smanjenje troškova poslovanja (Kotler, Li, 2007, p. 5, 12-13).

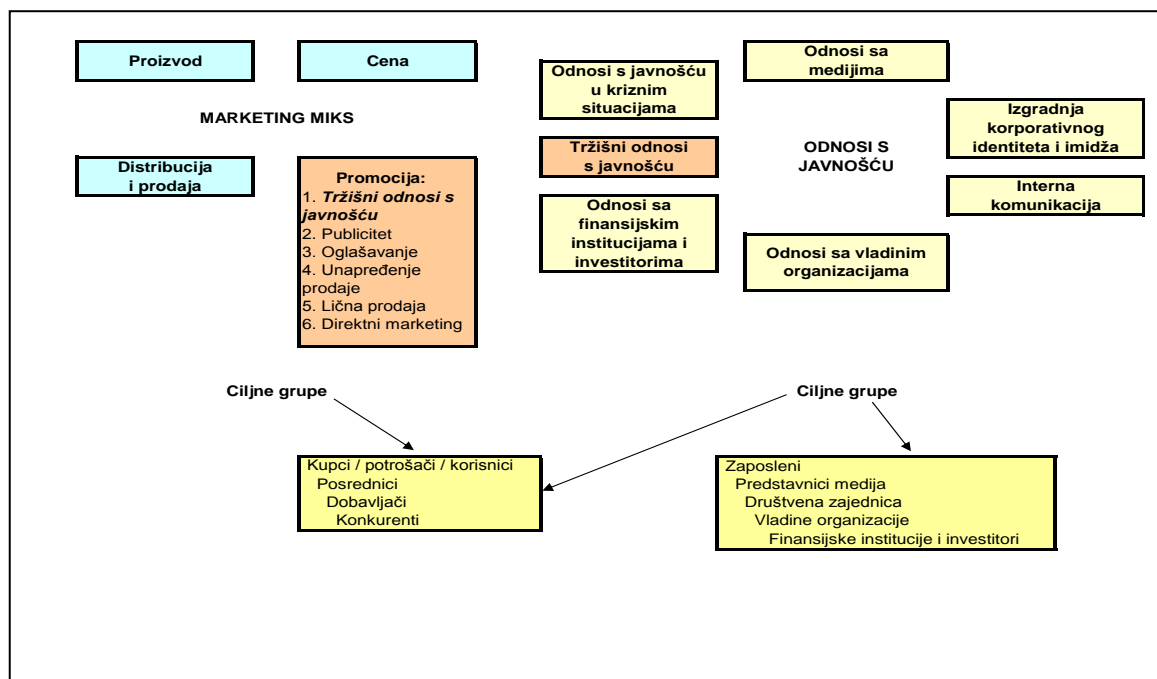
\*

Društveno odgovorno ponašanje postalo je imperativ poslovanja savremenih organizacija i nešto što se od njih očekuje. I dok se odgovorno ponašanje u ekonomskom, pravnom, pa i etičkom smislu podrazumeva, filantropska ravan će u najvećoj meri zavisiti kako od politike menadžmenta organizacije, tako i od vrednosti i standarda usvajanih tokom dugog niza godina i sadržanih u korporativnoj kulturi.

Filantropska odgovornost ogleda se u osmišljavanju, organizovanju i sprovođenju raznovrsnih aktivnosti odnosa s javnošću, od volontiranja zaposlenih, preko organizacije specijalnih događaja u cilju prikupljanja sredstava ili skretanja pažnje javnosti na goruće društvene probleme, do donatorstva, odnosno izdvajanja sredstava u humanitarne svrhe. U dužem vremenskom periodu, ovakvo ponašanje i aktivnosti organizacije blagotvorno će uticati na jačanje korporativnog imidža i reputacije.

## 2.5. MEĐUSOBNE RELACIJE MARKETINGA I ODNOSA S JAVNOŠĆU

Iako u vezi sa ovom problematikom postoje različiti stavovi, kako u teoriji, tako i u praksi, na Slici 2.7. jasno se može uočiti suština odnosa između marketinga i odnosa s javnošću.



Slika 2.7. Međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću  
(Prilagođeno prema: Filipović et al., 2001, p. 29)

O osnovnim karakteristikama i brojnim definicijama odnosa s javnošću bilo je već reči na samom početku ovog dela rada. S jedne strane, odnosi s javnošću se posmatraju kao posebna

upravljačka funkcija čiji se osnovni zadatak vezuje za organizovanje sveobuhvatnih poslovnih komunikacija sa raznim stejkholderima organizacije. Upravo iz tog razloga, prema podacima koje navode Vilkoš et al. (2006, p. 9), odeljenja za odnose s javnošću veoma često nose naziv *korporativne komunikacije*.

Jasno je da se ovako postavljeni odnosi s javnošću izdvajaju iz domena marketinških komunikacija, jer njihov neposredni cilj nije prodaja i stvaranje profita, već obezbeđivanje povoljnog ambijenta za celokupno poslovanje (Broom, 2010, p. 5). Međutim, na duži rok to svakako može da doprinese postizanju marketinških ciljeva i ostvarivanju komercijalnih efekata, što i jeste osnovni cilj svakog preduzeća (Ognjanov, 2013, p. 260).

S druge strane, veoma često se odnosi s javnošću smatraju instrumentom i nerazdvojnim delom marketinških komunikacija, kada svojim sredstvima podržavaju ostale marketinške aktivnosti koje sprovodi organizacija i kada su „zaduženi“ za komunikaciju sa potrošačima i ostalim akterima na tržištu; u tom slučaju, odnosi s javnošću su organizovani kao sastavni deo funkcije marketinga.

### **2.5.1. Korporativni i marketinški odnosi s javnošću**

Da bi se napravila razlika između, već pomenutih, *korporativnih odnosa s javnošću* čija je svrha izgradnja odnosa i ostvarivanje dijaloga sa različitim grupama javnosti, stvaranje dobre volje i razumevanja, kreiranje imidža i reputacije organizacije, i odnosa s javnošću koji se koriste kao direktna podrška marketinškim ciljevima organizacije i koji su prevashodno usmereni na komuniciranje sa tržišnim strukturama i prodaju dobara i usluga (što spada u domen marketinga), u literaturi se često sreće naziv *marketinški odnosi s javnošću* (Ognjanov, 2013; Kotler, Keller, 2006; Lawrence, 2001), ili *tržišni odnosi s javnošću* (Filipović, Kostić-Stanković, 2011), mada većina autora ne pravi razliku u terminologiji i koristi termin *odnosi s javnošću* i kada o njima govori kao o instrumentu marketinških komunikacija (Stanković, Đukić, 2014; Lamb et al., 2013; Džober, Lankaster, 2006; Jobber, Fahy, 2006; Milisavljević et al., 2005).

Termin *marketinški odnosi s javnošću* prvi je, 1991. godine, upotrebio T. Harris u svojoj knjizi *The Marketer's Guide to Public Relations*, gde iznosi sledeći stav: „Jasno razlikujem one funkcije odnosa s javnošću koje podržavaju marketing a koje nazivam marketinškim odnosima s javnošću (*MPR – Marketing Public Relations*), od ostalih aktivnosti odnosa s javnošću koje definišu odnose korporacije s javnostima čiji pripadnici nisu njeni klijenti, a

koje nazivam korporativnim odnosima s javnošću (*CPR – Corporate Public Relations*)“ (in Vilkoš et al., 2006, p. 16).

Kada se posmatraju međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću, Lawrence (2001, p. 492-493) ističe da marketinški odnosi s javnošću mogu podržati i pomoći da se ostvare svi ciljevi marketinške komunikacije: oni mogu probuditi svest, informisati, zainteresovati, podstaći lojalnost, edukovati, pridobiti razumevanje, izgraditi poverenje, čak i pomoći prodaju – ishod koji se ne vezuje tako često za aktivnosti odnosa s javnošću. Marketinški odnosi s javnošću mogu pomoći prilikom uvođenja novog proizvoda ili usluge na tržište; mogu uticati na stvaranje povoljnih utisaka i otklanjanje štete nastale usled nekih nepovoljnih okolnosti, koje bi vodile lošem publicitetu (Jobber, Fahy, 2006, p. 250). Oni mogu podići nivo uočljivosti proizvoda ili usluge i razviti kredibilitet organizacije na načine na koje drugi instrumenti marketinške komunikacije ne mogu. Oni predstavljaju integralni i značajan deo miksa marketinške komunikacije, a njihove aktivnosti su često delotvornije i ekonomičnije od onih koje su karakteristične za ostale instrumente. Marketinški odnosi s javnošću imaju *proaktivnu ulogu*, jer svojim osmišljenim, koordiniranim i planiranim aktivnostima dopunjuju sve druge vidove marketing komuniciranja. Osim toga, u stanju su da brzo reaguju na promenljive uslove poslovanja u dinamičnom okruženju rastuće konkurencije.

Kotler i Keller (2006, p. 594) navode da je uloga marketinških odnosa s javnošću znatno šira od obezbeđivanja publiciteta; prema njima, ona obuhvata: pomoć prilikom lansiranja novih i repositioniranja zrelih proizvoda, podsticanje interesovanja za različite kategorije proizvoda, vršenje uticaja na specifične ciljne grupe, organizovanje kriznog komuniciranja kako bi se proizvod koji je doživeo neuspeh u javnosti odbranio, kreiranje imidža organizacije koji će se pozitivno odraziti na njene proizvode.

Džober i Lankaster smatraju da „odnosi s javnošću obuhvataju širi spektar aktivnosti nego što su prodaja i marketing. Njihova primena je opsežnija i podrazumeva celu organizaciju i njenu eksternu i internu publiku“. Oni posebno razmatraju *korporativne (poslovne) odnose s javnošću*, koji se bave imidžom organizacije i čije je glavno sredstvo promovisanje *prestiza* organizacije, dok se drugo sredstvo odnosi na *stil* organizacije, koji se ogleda u elementima korporativnog identiteta (2006, p. 385, 390).

Međutim, Džober i Lankaster takođe nedvosmisleno naglašavaju i mesto koje odnosi s javnošću imaju u okviru marketinga: „Uloga odnosa s javnošću dobija sve veći značaj i oni predstavljaju *pomoćno sredstvo prodaje*, kako u smislu pružanja, tako i u smislu prihvatanja

usluga prodaje.“ U tom kontekstu, kao ciljeve odnosa s javnošću, oni navode: podsticanje interesovanja javnosti za prodajne aktivnosti organizacije, jačanje lojalnosti potrošača, minimiziranje i dostizanje prednosti konkurencije, otvaranje novih tržišta, lansiranje novih proizvoda, privlačenje investitora, poslovnih partnera i kvalitetnih radnika, rešavanje problema sindikata, nagrađivanje zaposlenih i uticaj na donošenje povoljnih propisa. „Da bi se ovi ciljevi ostvarili, *odnosi s javnošću se posmatraju kao deo sveobuhvatne marketinške komunikacione strategije, čiji je osnovni element prodaja*“ (2006, p. 389-390).

Lamb et al. smatraju da odnosi s javnošću predstavljaju funkciju marketinga, čiji je zadatak da procenjuje stavove javnosti, sprovodi akcioni program s ciljem da javnost razume i prihvati organizaciju, pomaže organizaciji da komunicira sa svojim brojnim stakeholderima, a da marketari koriste odnose s javnošću „ne samo da održe pozitivan imidž, već i da obaveste javnost o opštim i konkretnim ciljevima kompanije, kao i za uvođenje novih proizvoda i podršku prodajnim aktivnostima“. Prema ovim autorima, „marketing menadžeri planiraju jake kampanje odnosa s javnošću, koje se uklapaju u opšte marketing planove i usmerene su na ciljnu publiku“ (2013, p. 254, 280).

Govoreći o brojnim ciljnim grupama (mimo tržišta) ka kojima organizacije usmeravaju svoje aktivnosti odnosa s javnošću, Stanković i Đukić ističu da „komuniciranjem sa ostalim segmentima javnosti, odnosi s javnošću kreiraju sredinu u kojoj je lakše sprovesti marketing. Nekada se (u literaturi) insistiralo na veštačkim podelama na subjekte i grupe koje su relevantne za marketing, odnosno za preduzeće kao celinu. Naime, pogrešno je posmatrati medije kao segment javnosti van domena marketinga, što je čest primer u literaturi. Ispravnije je da se komuniciranju sa svim grupama pristupi kao integrisanoj aktivnosti koja će, direktno ili indirektno, uticati kako na strategijsko pozicioniranje preduzeća, tako i na finansijske performanse“ (2014, p. 193).

Moglo bi se zaključiti da se, na strategijskom nivou, korporativni i marketinški odnosi s javnošću poklapaju. Postoje shvatanja da korporativni odnosi s javnošću predstavljaju širi pojam od marketinških, jer je na nivou organizacije *poslovna strategija šira od marketinške*. Ipak, osnovni je cilj svake aktivnosti odnosa s javnošću u funkciji poboljšanja imidža i reputacije organizacije, imidža njenih proizvoda i usluga, kao i stvaranje dugoročnih odnosa sa ciljnim grupama, zasnovanih na poverenju, razumevanju i dobroj volji.

Međutim, i pored toga što se odnosi s javnošću manje rukovode imperativima finansijske prirode i često nisu neposredno vezani za prodaju, dugoročno gledano oni svojim

raznovrsnim aktivnostima značajno doprinose ostvarivanju poslovnih rezultata i na posredan način utiču na uvećanje profita, pozicioniranost, konkurentnost i uspešno postizanje poslovnih performansi organizacije.

Kada se aktivnosti odnosa s javnošću primenjuju u kontekstu marketinga i marketinških komunikacija, važno je da budu osmišljene tako da se postigne najviši stepen saglasnosti i podudarnosti sa interesima ciljnih grupa potrošača i ostalih aktera na tržištu, kako bi se izvršio najveći mogući uticaj na njih. Stoga je, pre sprovođenja bilo koje kampanje odnosa s javnošću, od vitalnog značaja identifikovati sve relevantne javnosti, kako na osnovu planiranih ciljeva, tako i na osnovu uloge koja je odnosima s javnošću namenjena u okviru celokupnog programa marketinških komunikacija.

Neke od oblasti i aktivnosti sa kojima se marketinški odnosi s javnošću najčešće povezuju su (Stanković, Đukić, 2014, p. 195-198; Ognjanov, 2013, p. 266-271; Lawrence, 2001, p. 493): odnosi s medijima, odnosi sa društvenom zajednicom i programi korporativne društvene odgovornosti, javni poslovi i lobiranje, upravljanje kriznim situacijama i specijalnim događajima (planiranje i održavanje prezentacija proizvoda), stvaranje pozitivnog publiciteta za proizvod, sponzorstvo i donatorstvo povezano sa ciljnim grupama potrošača, kreiranje imidža novog i jačanje imidža proizvoda u fazi zrelosti, osmišljavanje i izdavanje promotivnih publikacija i brošura, istraživanje i analiza.

U **prednosti** marketinških odnosa s javnošću, u odnosu na ostale oblike komuniciranja, spadaju (Lawrence, 2001, p. 504-505):

#### *verodostojnost*

- opažaju se kao nepristrasno mišljenje
- rađaju poverenje
- ne prepoznaju se uvek kao promocija
- mogu se fokusirati na proizvod / uslugu, kao i na korporativni imidž i reputaciju
- pomažu jačanje svesti o proizvodu / usluzi i upoznavanje sa njihovim karakteristikama; jačaju lojalnost potrošača / korisnika usluga
- pomažu formiranje i jačanje povoljnog mišljenja, ograničavanje i eliminisanje negativnog ili kritičkog mišljenja o proizvodu / usluzi
- povoljno utiču na prodaju



### ***vidljivost i domet***

- povećavaju domet oglašavanja
- dopiru do nekih ciljnih grupa do kojih oglašavanje ne može da dosegne tako efektivno, ili efikasno (smanjuju gubitke sredstava)
- utiču na stavove vođa javnog mnjenja (formalne: članovi parlamenta, izdavači, novinari, javne ličnosti; ili neformalne, koji su to po svom karakteru, ili harizmi)
- probijaju se kroz „buku“ karakterističnu za oglašavanje, time što ih javnost ne povezuje sa aktivnostima oglašavanja, niti sa drugim aktivnostima marketinške komunikacije

### ***cena***

- povećavaju budžet za oglašavanje i promociju, time što obezbeđuju dodatnu medijsku pokrivenost za organizaciju i njen proizvod / uslugu
- ne iziskuju kupovinu medijskog prostora
- prosečna cena marketinških odnosa s javnošću, niska je u poređenju sa drugim instrumentima marketinške komunikacije
- dostupna je malim preduzećima i organizacijama, dobrotvornim ustanovama i drugim organizacijama sa niskim ili veoma ograničenim budžetom
- marketinški odnosi s javnošću nisu besplatni, mada medijska pokrivenost koju oni obezbeđuju često tako izgleda

**Nedostaci** marketinških odnosa s javnošću vezani su za:

### ***kontrolu***

- nedovoljna kontrola medijske pokrivenosti i sadržaja koji će biti objavljen (može biti izmenjen u odnosu na očekivanja); saopštenje za medije izdavači mogu da izmene, pa originalna pozitivna poruka može da se iskoristi za isticanje negativnih aspekata nekog događaja, proizvoda / usluge
- pouzdanost informacija koje se iznose u medijima ne može da se kontroliše
- vreme prikazivanja ne može da se kontroliše

Ovo poglavlje bi se moglo zaključiti rečima da je „generalno, u praksi veoma teško precizno razgraničiti domene i područja uticaja marketinga, sa jedne strane i odnosa s javnošću, sa druge, jer se oni, naročito u svojim komunikacijskim aktivnostima, međusobno prepliću“ (Filipović, Kostić- Stanković, 2011, p. 29).

Upravo ovaj zaključak ukazuje na potrebu za „**koordinisanim i integrisanim pristupom strategiji komunikacija**“, usklađenim sa ukupnim strategijskim ciljevima organizacije, u cilju postizanja dobrih poslovnih rezultata (Vilkoks et al., 2006, p. 110), tim pre što potrošači najčešće ne obraćaju pažnju i ne prave razliku između komunikacionih kanala kojima poruke stižu do njih.

### 2.5.2. Publicitet

Publicitet predstavlja neplaćeno objavljivanje informacija o organizaciji i njenim proizvodima / uslugama u medijima.

Publicitet je nekada bio smatran četvrtim elementom tradicionalno postavljenog promotivnog miksa, zajedno sa *oglašavanjem, unapređenjem prodaje i ličnom prodajom*.

Danas, međutim, neki autori kao Kotler i Keller, publicitet smatraju **nerazdvojnim delom marketinških odnosa s javnošću**. Oni kažu da je „publicitet stari naziv za marketinške odnose s javnošću“, čiji je glavni zadatak bio da obezbedi urednički prostor u medijima (nasuprot plaćenom oglašavanju), u cilju promocije proizvoda, usluge, ideje, mesta, ličnosti, ili organizacije (2006, p. 594).

Jobber i Fahy, takođe, publicitet smatraju „**značajnim elementom odnosa s javnošću**“ (2006, p. 251).

Lamb et al. (2013, p. 254) smatraju da program odnosa s javnošću može da **proizvede povoljan publicitet**, odnosno da dovede do toga da se informacije u medijima pojave kao vesti, što organizacijama može doneti veliku korist.

Ognjanov publicitet smatra **efektom** koji je rezultat sprovođenja različitih komunikacionih aktivnosti organizacije. Pored poslovne komunikacije, na publicitet mogu uticati i druge aktivnosti organizacije, kao što je njeno ponašanje prema društvenoj zajednici u kojoj deluje, ponašanje prema stejkholderima itd. Međutim, kada je reč o „upravljanju publicitetom u cilju širenja pozitivnih vesti kroz medijske kanale, a da za to preduzeće ne plaća zakup medijskog prostora“, ova aktivnost se može smatrati **instrumentom marketinških komunikacija**, „jer joj je cilj da doprinese ostvarenju komunikacionih i prodajnih ciljeva“ (2013, p. 265).

Vračar (1999, p. 444) navodi da bi se u cilju razmatranja **publiciteta kao posebnog instrumenta** komuniciranja organizacije s javnošću, mogli navesti sledeći argumenti: dok se publicitet oslanja samo na sredstva masovnih komunikacija, odnosi s javnošću ponekad koriste i direktne oblike komuniciranja; publicitet je daleko informativniji od odnosa s

javnošću, sadrži vesti i novosti, što je inače jedini način da se informacije pojave u medijima; odnosi s javnošću plaćaju za objavljivanje informacija, a publicitet ne.

Ovim razlikama, Stanković i Đukić (2014, p. 206) dodaju i sledeće: odnosi s javnošću su najvećim delom kontrolisana aktivnost preduzeća, dok je publicitet pod kontrolom medija i novinara; efekti odnosa s javnošću su dugoročni, a efekti publiciteta kratkoročni. Ipak, *planirani publicitet* smatraju delom aktivnosti odnosa s javnošću i navode podatak da doprinos publiciteta ukupnim efektima odnosa s javnošću može iznositi i do 70% (Harris, 1991, in Stanković, Đukić, 2014, p 208).

Filipović i Kostić-Stanković (2014) publicitet smatraju **samostalnim instrumentom marketinške komunikacije** i kod njih se on nalazi pod nazivom *ekonomski publicitet*.

Zanimljivo je, takođe, razmotriti relacije između **publiciteta** i **oglašavanja**. Za razliku od oglašavanja koje se zasniva na plaćenom pojavljivanju organizacije u medijima, publicitet predstavlja neplaćeno plasiranje informacija o organizaciji, njenim proizvodima, ili uslugama u medijima. Kotler i Keller navode podatak da „publicitet ima pet puta veći uticaj na potrošače od oglašavanja“ (2006, p. 594), budući da „agresivno i ubeđivačko delovanje preduzeća izaziva veliku sumnju u pogledu primljenih informacija, zbog čega se jedan deo informacija svesno odbacuje“ (Stanković, Đukić, 2014, p. 24).

Ipak, neplaćeno pojavljivanje u medijima ne znači i besplatno, jer je uslov za objavljivanje neke vesti ili reportaže, postojanje valjanog razloga. Obično je to povodom nekog specijalnog događaja koji se organizuje, povodom značajne novine u radu organizacije, ili povodom lansiranja novog proizvoda na tržište, ukoliko mediji procene da je takva vest interesantna i značajna za širu društvenu javnost. To znači da je potrebno osmisliti i organizovati događaje koji će privući pažnju. Stoga se o publicitetu ne može govoriti kao o besplatnom, već kao neplaćenom pojavljivanju vesti o organizaciji u medijima.

Svrha publiciteta, kao i ostalih instrumenata marketinške komunikacije, jeste skretanje pažnje javnosti na organizaciju i indirektno stimulisanje tražnje za određenim proizvodom, odnosno uslugom. Takođe, publicitet je veoma značajan instrument za kreiranje i učvršćivanje korporativnog imidža organizacije. Tri osnovna zadatka odeljenja za marketinške komunikacije, a u vezi sa publicitetom, jesu (Lesly, 1991, in Jobber, Fahy, 2006, p. 251):

- da odgovori na zahteve medija za informacijama,
- da dostavi medijima informacije o važnim događajima u organizaciji,
- da stimuliše medije da saopštavaju te informacije, kao i stavove organizacije.

Plasiranje ovih informacija vrši se putem saopštenja za javnost, na konferencijama za medije, kroz intervjue, preko fotografija i javnih nastupa (na konferencijama, seminarima, simpozijumima, proslavama itd).

Publicitet može biti veoma efektivan i ekonomičan. Potencijalno predstavlja veoma moćan instrument marketinške komunikacije. Koristi se i za ograničavanje negativnih efekata lošeg publiciteta. Iako se u literaturi često pominje *negativni publicitet*, postoje shvatanja da on, zapravo, ne postoji i da je svaki publicitet dobar (Egan, 2007, u Stanković, Đukić, 2014, p. 208). U tom smislu, navodi se primer kompanije *Benetton*: i pored toga što je veoma često na meti negativnog publiciteta, to se nije odrazilo na poslovne i prodajne rezultate ove kompanije - naprotiv.

**Pozitivne** karakteristike publiciteta, bile bi (Stanković, Đukić, 2014, p. 208; Poe, 2012, in Filipović, Kostić-Stanković, 2014, p. 263-264; Ognjanov, 2013, p. 265; Jobber, Fahy, 2006, p. 252; Milisavljević et al., 2005, p. 524; Vračar, 1999, p. 445):

- ***visok stepen verodostojnosti i kredibiliteta*** – za razliku od plaćenog oglašavanja kome javnost često ne veruje jer dolazi iz same organizacije, publicitet može postići veći kredibilitet od ostalih instrumenata, jer izveštava sa objektivnog stanovišta, odnosno ostavlja utisak da ga proizvodi neko ko nije povezan sa proizvodom, organizacijom, osobom, ili događajem koji se promovise, pa tako stvara viši stepen verodostojnosti i uverljivosti, jer ga plasira treća, nezainteresovana strana (predstavnik medija); ova njegova osobina čini ga veoma značajnim instrumentom marketinške komunikacije;
- ***medijski prostor se ne plaća direktno*** – ali to ne znači da troškovi ne postoje; kao što je već rečeno, potrebno je osmisliti i organizovati aktivnosti – dovoljno interesantne da bi mediji procenili da su značajne za širu društvenu javnost i, samim tim, vredne objavljivanja vesti o njima;
- ***obezbeđivanje efektivnijeg prijema poruke*** – upravo zbog toga što ne postoji agresivno ubeđivanje svojstveno oglašavanju, javnost je spremna da pažljivije sasluša informacije koje joj se plasiraju; ukoliko se to uradi na interesantan način, javnost će se lakše odlučiti na kupovinu;
- ***povećan obim informacija u poruci*** – plaćen oglasni prostor, bilo u štampanim, bilo u elektronskim medijima, veoma je skućen i skup: vodi se računa o iskoristivosti svakog milimetra, odnosno sekunde; publicitet omogućava plasiranje onih informacija za koje obično nema mesta u oglasnim porukama;

- **trenutno informisanje** – ovaj instrument je veoma pogodan za pružanje aktuelnih informacija o organizaciji, za razliku od ostalih instrumenata čije se poruke moraju unapred osmisliti.

**Negativne** karakteristike publiciteta su:

- **nemogućnost kontrole emitovanja poruke** – ne postoji garancija da će određena poruka zaista biti emitovana; odluku o tome ne donosi organizacija, već urednik;
- **nemogućnost kontrole sadržaja poruke** – organizacija ne može biti sigurna kakva poruka će biti plasirana, da li će sadržati i neke negativne informacije;
- **nemogućnost kontrole vremena emitovanja poruke** – prilikom plasiranja svake informacije, vreme predstavlja jedan od najznačajnijih faktora; da bi organizacija doprla do svoje ciljne grupe, nije svejedno da li će jedna informacija biti emitovana u udarnom popodneвно-večernjem terminu, ili u ranim jutarnjim časovima;
- **ograničena izloženost poruke** – određena informacija / vest o organizaciji biće emitovana najčešće samo jednom; zbog toga se postavlja pitanje koliki će broj zainteresovanih kupaca / korisnika usluga datu poruku zaista i primiti.

<p><b>Biti prvi u nečemu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pitanja vezana za marketing</li> <li>Novi proizvodi</li> <li>Dostignuća u istraživanju: budući novi proizvodi</li> <li>Velike narudžbe/ugovori</li> <li>Sponzorstva</li> <li>Promene cena</li> <li>Promene usluge</li> <li>Novi logo</li> <li>Uspeh u izvozu</li> </ul> <p><b>Pitanja vezana za proizvodnju</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dostignuća u produktivnosti</li> <li>Promene u broju zaposlenih</li> <li>Kapitalne investicije</li> </ul>	<p><b>Finansijska pitanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finansijski izveštaji</li> <li>Akvizicije</li> <li>Dostignuća vezana za prodaju/profit</li> </ul> <p><b>Personalna pitanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nagrade za obuku</li> <li>Pobednici takmičenja u organizaciji kompanije</li> <li>Unapređenja/nova radna mesta</li> <li>Uspesi</li> <li>Posete slavni ljudi</li> <li>Intervjui</li> </ul> <p><b>Opšta pitanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konferencije/seminari/izložbe</li> <li>Godišnjice značajnih događaja</li> </ul>
--	--

Slika 2.8. *Teme koje mogu da budu interesantne za medije*  
(Preuzeto iz: Jobber, Fahy, 2006, p. 252)

Kao i ostalim instrumentima miksa marketinške komunikacije, publicitetom se mora upravljati kako bi se postigao najveći uspeh. Organizacije mogu imati korist od slučajnog pozitivnog publiciteta, međutim, da bi se maksimizirao njegov efekat, potrebno je da bude pažljivo kreiran i kontrolisan (Lawrence, 2001, p. 494).

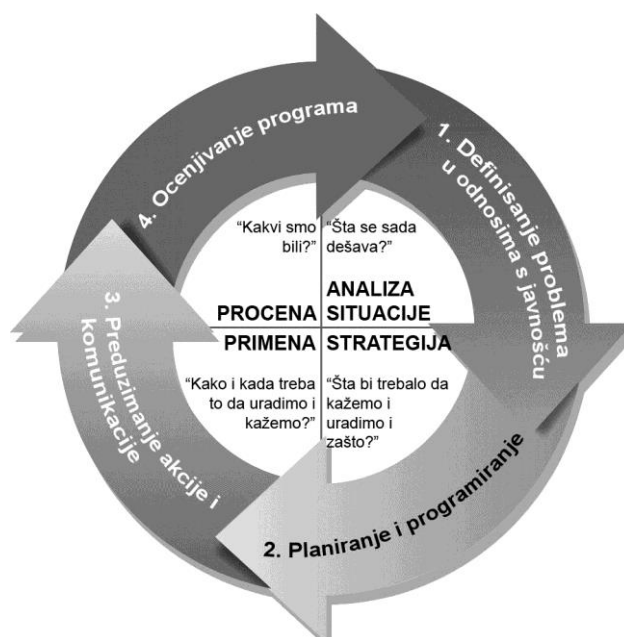
### 3. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

„Strategija je samo onoliko dobra koliko se primenjuje.“  
(Robbins, Coulter, 2005, p. 185)

Reč **strategija** izvedena je iz grčke reči *strategos* (od imenice *stratos* – vojska i glagola *agein* – voditi), sa značenjem: strateg, vojni zapovednik, poznavalac veštine ratovanja, vojskovođa; figurativno: onaj koji unapred planira. Dakle, reč strategija izvorno pripada vojnoj doktrini i označava „nauku o veštini ratovanja, koja istražuje uzajamne veze političkih, ekonomskih i ratnih elemenata pripremanja i vođenja rata“, dok se u ekonomiji ona odnosi na „dugoročno planiranje u radu neke organizacije“; figurativno, ova reč označava „način na koji se postiže neki cilj“ (Klajn, Šipka, 2006, p. 1178).

U odnosima s javnošću strategija se može definisati kao „određivanje osnovnih dugoročnih opštih i posebnih ciljeva neke organizacije, usvajanje pravaca delovanja i određivanje resursa neophodnih za postizanje tih ciljeva“ (Robbins, in Katlip et al., 2006, p. 344).

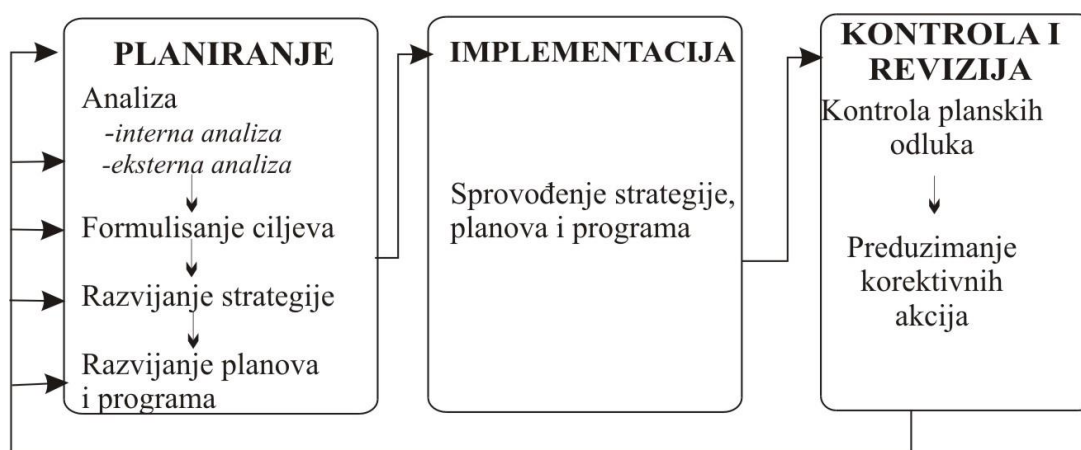
Prema Katlipu i saradnicima (2006, p. 313), strategijsko upravljanje je proces (Slika 2.9) koji obuhvata različite aktivnosti koje se sprovode kroz četiri osnovne faze: *definisanje problema, ili mogućnosti; planiranje i programiranje; preduzimanje akcije i komunikacija, odnosno sprovođenje (implementacija) programa; evaluacija (procena) sprovedenog programa*. Naravno, u praksi ove faze nisu ovako jasno omeđene, budući da se radi o kontinuiranom i cikličnom procesu, koji se odvija u promenljivom i dinamičnom okruženju.



Slika 2.9. Četvorostepeni proces delovanja odnosa s javnošću  
(Izvor: Katlip et al., 2006, p. 314)

Ukoliko se odnosi s javnošću posmatraju u sklopu sveukupnih marketinških aktivnosti jedne organizacije, u literaturi iz oblasti marketinga (Stanković, Đukić, 2009, p. 201) proces upravljanja marketingom, a samim tim i proces upravljanja odnosima sa javnošću, može se sagledavati kao proces koji obuhvata sledeće faze (Slika 2.10):

- *planiranje* - u ovom slučaju, *analiza internog i eksternog okruženja* prikazana je kao aktivnost planiranja, čiji je osnovni zadatak identifikovanje izazova u okruženju koje organizacija može da pretvori u svoje tržišne šanse; u fazi *planiranja*, formulišu se ciljevi, strategije, programi i planovi;
- *implementacija* – ova faza podrazumeva sprovođenje strategija i programa usvojenih u fazi planiranja;
- *kontrola* – podrazumeva vrednovanje donetih planskih odluka, preispitivanje racionalnosti preduzetih aktivnosti i preduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija.



Slika 2.10. *Proces upravljanja marketingom*  
(Izvor: Stanković, Đukić, 2009, p. 201)

Ceo proces upravljanja marketingom treba sprovoditi tako da se prikazane faze međusobno dopunjuju i daju sinergetski efekat (Milisavljević, 2006, p. 25), a da odlučivanje prožima celokupni proces upravljanja marketingom (Hanić, 2008, p. 18).

Bitno je naglasiti da, bez obzira na primenu nešto drugačije terminologije u literaturi iz oblasti marketinga<sup>20</sup> i literaturi iz oblasti odnosa s javnošću, suštinska razlika u procesu strategijskog upravljanja ne postoji.

<sup>20</sup> Videti takođe: Filipović, Kostić-Stanković, 2014; Milisavljević, 2004; Stanković, 1996.

### 3.1. Strategijska analiza – osnova za formulisanje strategije odnosa s javnošću

Prvi korak i osnovu za formulisanje strategije odnosa s javnošću čini strategijska analiza, ponekad zvana i situaciona analiza, kako eksternog, tako i internog okruženja. U ovoj fazi ispituju se mišljenja, stavovi i ponašanje svih onih koji su direktno vezani za organizaciju, ili na neki način od nje zavise, nakon čega se dobijeni podaci saopštavaju najvišem rukovodstvu organizacije. Ove informacije prikupljaju se radi utvrđivanja situacije i definisanja postojećih i potencijalnih problema. Ceo dalji proces uslovljen je i zavisi od analize i tumačenja dobijenih rezultata, na kojima će se bazirati program odnosa s javnošću, njegovo planiranje i sprovođenje (Gregory, 2009c, p. 179).

Strategijska analiza podrazumeva **definisanje problema** i sastoji se iz (Katlip et al., 2006, p. 313, 355):

- *identifikovanja i utvrđivanja problema ili mogućnosti,*
- *analize interne i eksterne situacije* - sagledavanje i razmatranje pozitivnih i negativnih uticaja u okruženju.

Metodično i sistematski sprovedeno istraživanje predstavlja temelj uspešnih odnosa s javnošću. „Istraživanje je kontrolisano, objektivno i sistematično prikupljanje informacija u cilju opisa i razumevanja“ (Broom, Dozier, in Vilkoš et al., 2006, p. 128). Osnovna svrha ovakve analize jeste da se smanji neizvesnost i rizik u donošenju odluka. Istraživanje se bazira na sistematskom prikupljanju informacija koje omogućavaju bolje razumevanje situacije. Količina prikupljenih informacija ukazuje na to u kojoj meri jedna organizacija funkcioniše kao otvoren sistem u rešavanju problema, pri čemu treba imati na umu da je dvosmerna komunikacija ugrađena u same temelje savremenog menadžmenta.

Na osnovu ciljeva organizacije utvrđuje se da li postoji potencijalni ili stvarni problem. Kada se izvrši procena, pristupa se objektivnom i sistematskom istraživanju kako bi se odredile razmere problema, faktori koji mu doprinose i javnosti koje pogađa. Prikupljene informacije opisuju trenutnu situaciju i treba da odgovore na pitanja: *šta* je uzrok problema, *gde* leži problem, *kada* on nastaje, *ko* je uključen ili pogođen problemom i *na koji način*, i *zašto* je to bitno za organizaciju i njene javnosti (Katlip et al., 2006, p. 319).

**Modeli za sprovođenje strategijske analize** - Strategijska analiza polazi od definisanja i obrade postavke problema, koja predstavlja opis situacije. Obrada podrazumeva prikupljanje i ispitivanje što je moguće većeg broja činjenica o određenoj situaciji i događajima koji su do nje doveli, kako unutar, tako i van organizacije. Neophodno je izvršiti potpunu i detaljnu



analizu svih značajnih varijabli internog i eksternog okruženja koje bi mogle da utiču na uspešnost sprovođenja planiranih aktivnosti.

Organizacije se moraju neprestano prilagođavati varijabilnim uslovima okruženja koje je dinamično i podložno stalnim promenama, što značajno utiče na sveukupno poslovanje organizacije i oblikuje odnose između nje i njenih javnosti. Okruženje predstavlja kontekst u kojem se odvijaju poslovne i komunikacijske aktivnosti organizacije, i može se analizirati pomoću više modela, među kojima su najpoznatiji i najčešće upotrebljavani (Morris, 2001, p. 101-102):

- SWOT model (njime se ispituje *Strengths* – snage i *Weaknesses* – slabosti organizacije; *Opportunities* – povoljne prilike, mogućnosti i *Threats* – pretnje iz spoljašnjeg okruženja);
- PEST model (ispituje *Political* - političko, *Economic* - ekonomsko, *Social* - društveno, *Technological* – tehnološko okruženje);
- nešto širi EPISTLE model kojim se, osim pomenuta četiri elementa, razmatra i razvoj informacionog okruženja - *Information*, pravne regulative - *Legal* i očuvanje životne sredine - *Environment*; ovaj model usklađen je sa kompleksnim savremenim okruženjem (Gregory, 2009b, p. 21), u kome organizacije deluju.

SWOT analiza, odnosno SWOT matrica se gotovo neizostavno pominje u literaturi iz oblasti menadžmenta, marketinga i odnosa s javnošću. Sastoji se iz analize parametara **internog i eksternog okruženja**, pri čemu se snage i slabosti odnose na interno okruženje jedne organizacije i nalaze se u samoj organizaciji, a povoljne prilike i pretnje na njeno eksterno okruženje. Iz ovako postavljene situacione analize, proizilazi nekoliko strategijskih opcija (Katlip et al., 2006, p. 324):

- *SO* strategije fokusirane su na snagu organizacije i na njenu sposobnost da na najbolji način iskoristi mogućnosti iz spoljašnje sredine,
- primenjujući *ST* strategije menadžeri se oslanjaju na snagu organizacije i na njenu sposobnost da prevaziđe pretnje i nepovoljne okolnosti iz spoljašnje sredine,
- *WO* strategije zasnivaju se na pokušaju da anuliraju slabosti organizacije u situaciji kada treba da iskoristi povoljne okolnosti i mogućnosti u svom okruženju,
- *WT* strategije usmerene su na pokušaj minimiziranja kako slabosti organizacije, tako i nepovoljnih okolnosti, odnosno pretnji u okruženju u kojem organizacija deluje.

PEST i EPISTLE modeli služe za analizu **eksternog okruženja**.

Valja naglasiti da se **analiza okruženja vrši sa stanovišta ciljne javnosti**, a radi dobijanja realne slike o pozicioniranosti organizacije u okruženju. Prilikom sprovođenja analize, organizaciju bi najviše trebalo da zanima koji su to faktori okruženja koji utiču na organizaciju u ovom trenutku, a koji će to postati kroz nekoliko godina, i da li su neki od njih međusobno povezani. Rezultati analize dovode do formulisanja i primene strateških odluka koje smanjuju ili neutrališu uticaj negativnih, i pojačavaju i osnažuju uticaj pozitivnih sila. Tek kada u potpunosti analiziraju situaciju, stručnjaci za odnose s javnošću mogu da postave realne programske ciljeve.

Istraživanje pruža stručnjacima, njihovim klijentima i poslodavcima, blagovremene, potpune i tačne informacije vezane za okruženje i određenu situaciju, i služe im kao osnov za donošenje odluka. Na osnovu dobijenih informacija, organizacija može da sagleda rizike koji je čekaju u budućnosti i da se za njih uspešno pripremi, tako što će na vreme izvršiti podešavanje i korigovanje svoje strategije delovanja, kako bi se prilagodila novoj realnosti. Iako je na mnoge pretnje iz spoljašnjeg okruženja veoma često teško uticati, ponekad će blagovremeno uočavanje problema omogućiti organizaciji da se u ranoj fazi uključi u rešavanje problema i tako utiče na pozitivan ishod situacije (Gregory, 2009c, p. 180).

\* \* \*

Osnovna svrha sprovođenja istraživanja u odnosima s javnošću jeste dobijanje što jasnije slike stavova, mišljenja i reakcija javnosti u odnosu na neki problem ili postupak i poslovanje organizacije. „Rezultati istraživanja u kombinaciji sa iskustvom i pravom procenom, predstavljaju osnovu za definisanje problema u odnosima s javnošću i za stvaranje adekvatnih programa kako bi se ovi problemi prevazišli“ (Katlip et al., 2006, p. 339).

Vilkoks i saradnici (2006, p. 141) navode da je prilikom sprovođenja istraživanja o imidžu i ugledu organizacije, njenih proizvoda i usluga, izuzetno značajno izabrati „neutralni kontekst“, radi dobijanja što objektivnije slike i rezultata istraživanja, odnosno da treba odabrati vreme kada organizacija nije udarna tema vesti, i kada nije povezana sa nekim značajnim događajem koji bi na bilo koji način mogao uticati na trenutno mišljenje javnosti o njoj. To bi se moglo izbeći sprovođenjem istraživanja u redovnim vremenskim intervalima, npr. kvartalno.

### **3.1.1. Strategijska analiza internog okruženja**

Strategijska analiza internog okruženja obuhvata ispitivanje unutrašnjih faktora, bavi se politikom i aktivnostima organizacije, kao i procedurama i radnjama vezanim za određenu situaciju koja se razmatra. U obzir se uzimaju stavovi i postupci ključnih ljudi u organizaciji, kao i sistematsko praćenje i analiza komunikacijskih aktivnosti organizacije, usmerenih ka njenim javnostima (kako internoj, tako i eksternoj), koje pružaju jasan uvid u trenutnu situaciju, a rukovodiocima pomažu u donošenju odluka prilikom postavljanja budućih programskih i komunikacijskih ciljeva, zasnovanih na realnim potrebama i mogućnostima organizacije.

U izvore informacija koji se koriste u strategijskoj analizi internog okruženja koje stručnjaci za odnose s javnošću ispituju, spadaju (Katlip et al., 2006, p. 323):

- izveštaji o misiji, statutu, istoriji i strukturi organizacije,
- liste, biografije i fotografije ključnih službenika, članova upravnog odbora, menadžera,
- opisi i istorijat programa, proizvoda, usluga,
- statistika vezana za sredstva, budžet, kadrove, prodaju, profit, deoničare,
- opis politike i procedura vezanih za problematičnu situaciju,
- izjave ključnih rukovodilaca vezane za situaciju,
- opis načina na koji se organizacija trenutno bavi problematičnom situacijom,
- opis i lista stejkholdera unutar organizacije,
- spiskovi sa nazivima medija koje organizacija koristi za dvosmernu komunikaciju sa internom javnošću.

### **3.1.2. Strategijska analiza eksternog okruženja**

Pošto se utvrdi stanje u samoj organizaciji, pristupa se utvrđivanju povoljnih i nepovoljnih okolnosti u eksternom okruženju, polazeći od pokušaja da se identifikuje uzrok problema od trenutka njegovog nastanka. Osim toga, vrši se iscrpna analiza vezana za stejkholdere (zainteresovane strane), odnosno utvrđuje se ko je sve uključen u problematičnu situaciju, ili je njome pogođen na bilo koji način. Stejkholderi čine sastavni deo istog sistema kao i sama organizacija, sa kojom se nalaze u međuzavisnom odnosu, te sve ono što rade ima nekog uticaja na delovanje organizacije i obratno (Katlip et al., 2006, p. 321). Pre planiranja poslovne, marketing i komunikacione strategije, a radi pravilnog određivanja i postavljanja realnih ciljeva i razvijanja odgovarajućih programsko-komunikacijskih strategija vezanih za

različite javnosti organizacije, neophodna je što potpunija analiza i upoznavanje, kako sa situacijom, tako i sa interesovanjima i sklonostima stejkholdera, kako bi se formulisale i oblikovale adekvatne i za njih značajne informacije, i odredili kanali (mediji) kojima će se do njih dopreti. Ova vrsta istraživanja stručnjacima za odnose s javnošću pruža kompletan uvid u problematičnu situaciju i javnosti koje su njome pogođene, ili su na neki način u nju uključene, i pruža im blagovremene, potpune i tačne informacije koje će poslužiti kao osnov za donošenje ispravnih odluka.

U analizi eksternog okruženja kao izvori informacija koriste se (Katlip et al., 2006, p. 323):

- isečci iz novina, časopisa, stručnih publikacija i biltena u kojima se govori o organizaciji i problematičnoj situaciji koja je predmet ispitivanja,
- izveštaji, transkripti i trake na kojima se nalazi radio i televizijski materijal vezan za problematičnu situaciju,
- analiza medijskih izveštaja i Internet izvora,
- spisak medija i novinara koji objavljuju vesti i reportaže o organizaciji i temama vezanim za problematičnu situaciju,
- liste sa osnovnim informacijama i spiskovima pojedinaca i grupa koji sa organizacijom dele zabrinutost, interese i pozicije u problematičnoj situaciji (uključujući njihova kontrolisana unutrašnja i spoljašnja medijska uporišta),
- liste sa osnovnim informacijama i spiskovima pojedinaca i grupa koji se suprotstavljaju interesima i pozicijama organizacije u problematičnoj situaciji (uključujući njihova kontrolisana unutrašnja i spoljašnja medijska uporišta),
- rezultati anketa i ispitivanja javnog mnjenja povezanih sa organizacijom i problematičnom situacijom,
- raspored posebnih događaja i važnih datuma koji su u vezi sa organizacijom i problematičnom situacijom,
- spisak vladinih agencija, zakonodavaca i drugih zvaničnika koji imaju nadzornu i zakonodavnu moć, kojom utiču na organizaciju i problematičnu situaciju,
- kopije relevantnih propisa, predloga zakona, referenduma, vladinih publikacija i izveštaja sa saslušanja,
- kopije objavljenih istraživačkih radova na temu date problematične situacije,
- spisak važne literature, zapisnika i imenika.

### 3.2. Izbor strategije odnosa sa javnošću

Nakon što je izvršeno ispitivanje koje omogućava analizu i definisanje situacije i eventualnih problema, pristupa se izboru adekvatne strategije odnosa s javnošću, odnosno izradi plana i programa budućih aktivnosti. Stručnjaci bi trebalo da se oslanjaju na rezultate istraživanja kao na osnovu strateškog planiranja za sprovođenje uspešnih odnosa s javnošću.

**Planiranje i kreiranje programa** predstavlja narednu fazu u procesu strategijskog upravljanja, kada se prikupljene informacije analiziraju. Planiranje programa predstavlja **teorijski prikaz** (popis) onoga što treba uraditi kako bi se postigao željeni rezultat, odnosno koje je aktivnosti i kakvu komunikaciju potrebno sprovesti, da bi se kod ciljnih javnosti postigli rezultati koji će organizaciju odvesti do ostvarenja programskog cilja. Pitanje specifično za fazu procesa planiranja glasi: „Ko, kada, gde i kako treba da se obrati javnostima?“ Ova faza se sastoji iz sledećih komponenti (Katlip et al., 2006, p. 313, 355):

- *formulisanje opšteg cilja programa*, odnosno definisanje željenog rešenja;
- *određivanje internih i eksternih ciljnih grupa* na koje će se program odnositi i do kojih mora dopreti i izvršiti uticaj;
- *utvrđivanje posebnih ciljeva*, odnosno definisanje šta mora da se postigne kod svake ciljne grupe posebno kako bi se ostvarili ciljevi, a sve na osnovu rezultata dobijenih u prethodnoj fazi; u skladu sa posebnim ciljevima formulišu se i planiraju komunikacione strategije i taktike koje će omogućiti njihovo postizanje;
- *utvrđivanje strategije* podrazumeva odgovor na pitanje: „Koje se izmene moraju napraviti da bi se postigli rezultati navedeni u ciljevima, polazeći od rezultata dobijenih u prvoj fazi, prilikom analize sadašnje situacije?“; vrši se korekcija prethodnog, odnosno postojećeg programa; odlučuje se o sadržini poruke koju treba poslati kako bi se ostvarili rezultati formulisani u ciljevima i vrši se izbor medija koji će taj sadržaj na najbolji način preneti ciljnim grupama;
- *planovima za sprovođenje programa* definiše se ko će biti odgovoran za izvršenje aktivnosti, po kom redosledu će se one sprovoditi i koliki je budžet potreban za implementaciju programa.

„Strateško planiranje je od ključnog značaja kad određujete gde želite da budete u budućnosti (cilj) i kako tamo da stignete (strategije)“ (Broom, Dozier, in Vilkoš et al., 2006, p. 128). U odnosima s javnošću strateško planiranje, dakle, obuhvata: *formulisanje opštih i posebnih ciljeva, identifikovanje ciljnih grupa, odluku o donošenju adekvatne strategije i njeno*

*usvajanje*. Podrazumeva se postojanje čvrste i logične veze između sveobuhvatnog programskog cilja, posebnih ciljeva utvrđenih za svaku ciljnu grupu i odabrane strategije, čiji je osnovni zadatak postizanje rezultata određenih opštim ili posebnim ciljevima (Katlip et al., 2006, p. 344).

Strateško razmišljanje se pre svega odnosi na određivanje i formulisanje ciljeva, kao i adekvatnih načina (strategija) koji će dovesti do njihove realizacije (Fajfiled, 2003, p. 16-19). Ciljevi se postavljaju na osnovu željenog ishoda programa (Vilkoks et al, 2006, p. 153).

Od stručnjaka za odnose s javnošću očekuje se da ciljeve odrede na inteligentan način, odnosno ciljevi treba da budu SMART (engl. pametni, inteligentni; u ovom slučaju akronim od reči: *Specific* – precizno određeni, formulisani, *Measurable* – merljivi, *Achievable* – dostižni, *Resourced* – pokriveni adekvatnim resursima koji će omogućiti njihovo postizanje, i *Timebound* – vremenski određeni). Osim toga, neophodno je da ciljevi odnosa s javnošću budu podudarni, odnosno da se dopunjavaju sa opštim ciljevima organizacije i da ih podržavaju. Postavljanje ciljeva čini fundamentalni deo planiranja u odnosima s javnošću. Kroz njih se određuju ishodi programa, oni podržavaju strategiju, utvrđuju redosled aktivnosti i predstavljaju polaznu tačku prilikom evaluacije programa (Gregory, 2009c, 184).

Osim jasno definisanih ciljeva, polazište u formulisanju strategije odnosa s javnošću predstavlja **izjava o misiji i viziji** organizacije (v. Poglavlje 2.3).

Misija bi trebalo da odgovori na pitanja: *Ko smo mi, čime se bavimo i koja je svrha postojanja naše organizacije?* Izjava o misiji se zasniva na osećanju društvene odgovornosti. Svrha joj je da ukaže na mesto organizacije u društvu, na njenu osnovnu delatnost, kao i na vrednosti koje su joj važne i koje neguje.

Vizija se odnosi na planove organizacije u budućnosti i trebalo bi da odgovori na pitanja: *Šta želimo da postignemo i gde želimo da budemo u kraćem, odnosno dužem vremenskom periodu?*

Izjave o misiji i viziji bi stručnjacima za odnose s javnošću trebalo da posluže kao smernice u okviru kojih će se kretati i planirati svoje delatnosti i aktivnosti, počev od istraživanja i analize trenutne situacije, pa sve do evaluacije postignutih rezultata.

Reč koja u menadžmentu, marketingu i odnosima s javnošću obično prati strategiju jeste **taktika**, takođe grčkog porekla, sa značenjem: *način, sredstvo za postizanje nekog cilja*. I ova reč potiče iz vojne terminologije, gde označava *metodu borbe za postizanje određenog cilja*

*kao dela strategije, kao i oblike i metode borbe i organizacije u pojedinim akcijama* (Klajn, Šipka, 2006, p. 1202).

Dakle, za razliku od strategije koja se odnosi na dugoročni plan delovanja, taktika je vezana za trenutnu situaciju, pa se taktičke odluke donose *ad hoc*, u zavisnosti od trenutno prevladavajućih okolnosti. S obzirom na to da okvir za donošenje taktičkih odluka predstavlja usvojena strategija, sve taktičke aktivnosti usmeravaju se ka postizanju i ostvarenju ciljeva definisanih strategijom. Taktičke odluke strategiji daju fleksibilnost koja joj je neophodna kako bi se uspešno prilagodila dinamičnim promenama u okruženju i kako bi postavljene ciljeve bilo moguće realizovati u promenljivim okolnostima.

Taktika je, dakle, u odnosima s javnošću vezana za operativni nivo poslovanja, koji podrazumeva prilagođavanje aktuelnim događajima i primenu odgovarajućih medija i metoda koji će doprineti ostvarenju strategijskog plana.

Prilikom definisanja taktike, mora se voditi računa o tome da li je prikladna, da li će uspešno dopreti do ciljnih grupa, hoće li izvršiti odgovarajući uticaj, da li budi poverenje, da li je prilagođena i primerena sadržini poruke, da li je komptibilna sa drugim korišćenim sredstvima, da li se može uspešno sprovesti, ima li dovoljno finansijskih sredstava, da li se uklapa u određene vremenske okvire i da li organizacija raspolaže stručnim ljudima koji mogu uspešno da je sprovedu (Gregory, 2009c, p. 189).

### **3.2.1. Definisanje ciljnih javnosti**

Jedan od osnovnih zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jeste identifikovanje i definisanje najznačajnijih segmenata javnosti ka kojima će usmeriti svoje aktivnosti, za šta se koriste sledeći kriterijumi (sami ili u kombinaciji): geografska pripadnost, demografske, psihografske i bihejviorističke karakteristike (Tjurou, 2012, p. 81-82; Filipović, Kostić-Stanković, 2011, p. 19-20; Kotler et al., 2007, p. 398-408).

**Segment** označava grupu pojedinaca od kojih se očekuje da na sličan način odgovore na marketinške aktivnosti jedne organizacije (Pickton, Broderick, 2001, p. 10). Međutim, bitno je naglasiti da, kao što će se pojedinci u okviru jedne grupe međusobno razlikovati na mnogo načina, isto tako pojedinac može pripadati većem broju grupa istovremeno (Gregory, 2009c, p. 185). „Segmentacija je jedan od najznačajnijih raspoloživih instrumenata za simplifikaciju, razumevanje i kontrolisanje nadiruće kompleksnosti fenomena i modela ponašanja u okviru potrošnje“ (Kodelupi, 1995, p. 35).

**Geografska segmentacija** zahteva podelu tržišnog prostora na različite geografske jedinice: narode, države, regione, gradove, sela... U zavisnosti od strategijskih ciljeva, organizacija osmišljava program odnosa s javnošću za jedno ili više geografskih područja, uzimajući u obzir razlike u geografskim karakteristikama i posebnim sklonostima različitih segmenata (npr. tržište Beograda, Vojvodine, Istočne Srbije i sl.). Ova vrsta segmentacije prikladna je pri izboru medija i alokacije finansijskih sredstava u zavisnosti od rasprostranjenosti stanovništva.

**Demografska segmentacija** podrazumeva podelu na osnovu: životnog doba, pola, broja članova i životnog ciklusa porodice, prihoda, zanimanja, obrazovanja, religije, rase, nacionalnosti i slično. Demografske karakteristike su najjednostavnije za utvrđivanje i razlikovanje ciljnih grupa. Poverenje ciljne grupe, kao i nivo usvajanja poruka, u uskoj su vezi sa demografskim faktorima. Na primer, tinejdžeri su veoma prijemčivi za usvajanje novih poruka; takođe, proizvođači cigareta ili automobila sve više potenciraju “ženski imidž”, obraćaju se ženskoj populaciji i za njih kreiraju posebne programe odnosa s javnošću.

**Psihografska segmentacija** – različite grupe formiraju se na osnovu njihove pripadnosti određenom društvenom sloju, ličnim i psihološkim karakteristikama, životnom stilu i sl. Ove karakteristike, na primer, u velikoj meri utiču na sklonost ka čitanju, potrebi za opštom informisanošću, stepenu korišćenja Interneta... Kako bi postigle svoje strategijske ciljeve, organizacije treba da osmisle posebne programe komuniciranja za različite društvene slojeve, stavljajući akcenat na one karakteristike koje će pobuditi njihovu pažnju i interesovanje.

**Bihejvioristička segmentacija** – ciljne grupe se razlikuju prema interesovanjima, stavovima, stepenu usvajanja i reakcijama na informacije i poruke. Značajnu ulogu prilikom formiranja ovih grupa imaju **okolnosti**, kao i osobine pojedinaca. Na primer, stepen (ne)poverenja prema avio-kompanijama u najvećoj meri će zavistiti od okolnosti, počev od imidža i politike države iz koje avio-kompanija potiče, preko stepena bezbednosti i životnog ciklusa voznog parka, do ljubaznosti i obučenosti osoblja.

Ipak, kako naglašavaju Katlip et al. (2006, p. 358-359), nije dovoljno samo prepoznavanje zajedničkih, često površnih, karakteristika pojedinaca u okviru jedne grupe; za strateško definisanje javnosti, neophodno je utvrditi način na koji ljudi reaguju, kako su uključeni ili pogođeni određenom situacijom za koju se kreira program odnosa s javnošću. Zbog toga se definišu **posebni ciljevi za svaku javnost**, kojima se preciziraju rezultati koje treba postići kod svake od njih kako bi se ostvario opšti cilj programa. U skladu sa postavljenim ciljevima



i očekivanim rezultatima, određuju se programske strategije i taktike, kao i kriterijumi za praćenje i evaluaciju sprovedenog programa, što znači da bi rezultati morali da budu merljivi, odnosno izraženi brojevima (npr. očekivano povećanje ili smanjenje od 20%). Još jednom bi valjalo naglasiti da postavljeni ciljevi treba da budu vremenski određeni, realni i usklađeni sa raspoloživim resursima (ljudskim, finansijskim) organizacije.

### 3.2.2. Izbor strategije odnosa sa određenim segmentima ciljne javnosti

Strategije nastupa u odnosu na ciljnu javnost (Stanković, Đukić, 2009, p. 234-236; Kotler et al., 2007, p. 418-420), kako internu, tako i eksternu, formiraju se na osnovu identifikovanih segmenata kojima se treba obratiti. Osim finansijskih mogućnosti organizacije, na izbor odgovarajuće strategije odnosa s javnošću (Filipović, Kostić-Stanković, 2011, 22-24) utiče i:

- homogenost / raznovrsnost **ciljnih grupa** sa kojima organizacija komunicira,
- homogenost / raznovrsnost **ponude**, odnosno **poslovnih aktivnosti organizacije**,
- homogenost / raznovrsnost **okruženja**, odnosno **tržišta**.

**Nediferencirana strategija odnosa s javnošću** - Primenom ove strategije, organizacija odlučuje da zanemari uočene razlike među ciljnim grupama i na čitavom prostoru nastupa sa jednim programom, koji se fokusira na njihove zajedničke karakteristike. Usmerava se na masovne oblike komunikacije sa okruženjem, odnosno vrši se masovna distribucija informacija preko različitih kanala komuniciranja. Pogodna je ukoliko je sredina: kompaktna, jednonacionalna, homogena po običajima, navikama i shvatanjima, i ukoliko na sličan način reaguje na različite podsticaje odnosa s javnošću. Ova strategija primenjuje se radi postizanja boljeg ukupnog imidža organizacije (ili učvršćivanja postojećeg) i upoznavanja što šire javnosti sa njenim poslovanjem. Izbor ove strategije uslovljen je i finansijskim mogućnostima organizacije. Ekonomična je na više načina: obezbeđuje povećanu kontrolu troškova i određene uštede u poslovanju, a pogodna je i kada se organizacija suočava sa ograničenim tehničkim i ljudskim resursima.

Organizacije koje posluju u uslovima jake konkurencije (naročito na inostranom tržištu), uvidele su da ovom strategijom ne mogu da zadobiju poverenje široke javnosti, jer je teško postići da jedna poruka ili informacija, ima jednako značenje za sve.

**Diferencirana strategija odnosa s javnošću** - Ova strategija podrazumeva osmišljavanje i implementaciju posebnih programa komuniciranja i predstavljanja za svaki identifikovani ciljni segment. Ponudom različitih programa, organizacija nastoji da se na poseban način

obrati svakoj ciljnoj grupi i na što širim prostorima ostvari komunikaciju sa njima, istovremeno pokušavajući da izgradi što bolji imidž kod svake od njih. Primenom diferencirane strategije organizacija nastoji da ojača svoju poziciju u okruženju i pridobije javnost za svoje ciljeve i aktivnosti, uspostavljanjem dugotrajnih poslovnih veza. Ova strategija omogućava zadobijanje poverenja većeg broja ciljnih grupa. Ukupna aktivnost organizacije može se intenzivirati zahvaljujući različitim, ali prilagođenim programima komuniciranja sa svakim pojedinim segmentom javnosti.

Diferencirana strategija podrazumeva povećane troškove poslovanja zbog:

- kreiranja različitih programa komuniciranja i njihove eventualne modifikacije uslovljene promenama u okruženju,
- primene raznovrsnih instrumenata komunikacije,
- specijalne obrade i prilagođavanja informacija specifičnostima sredine i lokalnog stanovništva.

Primena ove strategije smatra se opravdanom i korisnom ukoliko dovodi do jačanja imidža organizacije, proširenja tržišta i povećanja udela na njemu, kao i pridobijanja poverenja i naklonosti novih segmenata javnosti za sveukupne aktivnosti i delatnost organizacije.

**Koncentrisana (fokusirana) strategija odnosa s javnošću** - Ova strategija podrazumeva fokusiranje na izabrane ciljne segmente, sa kojima je već uspostavljen dobar odnos, a ostvarena je i solidna pozicioniranost organizacije. Pogodna je ukoliko organizacija raspolaže ograničenim finansijskim sredstvima, pa sebi teško može da priušti kreiranje i sprovođenje različitih aktivnosti odnosa s javnošću. U okviru koncentrisane strategije, primenjuju se posebni programi komunikacije i izbor određenih, specijalizovanih medija u distribuciji informacija (npr. ukoliko ciljne grupe pripadaju sportskoj javnosti, organizacija će obezbediti učešće u sportskim emisijama i događajima, informacije o tome biće objavljene u sportskim listovima i na sportskim kanalima, biće organizovani specijalizovani seminari ili konferencije posvećene sportu i slično). Primena ove strategije je rizična, ukoliko jak konkurent odluči da uđe na ciljno tržište organizacije.

### **3.3. Kreiranje programa za realizaciju strategije odnosa s javnošću**

#### **3.3.1. Plan realizacije odnosa s javnošću**

Sprovođenje strategije odnosa s javnošću (Stanković, Đukić, 2009, p. 260-262) najpre podrazumeva donošenje odluke o tome ko će raditi na izvršenju konkretnih zadataka. Svrha

pisanja plana realizacije odnosa s javnošću leži u davanju smernica za primenu i sprovođenje usvojene strategije. Ovim dokumentom treba odrediti budžet, ali i način i dinamiku sprovođenja programa odnosa s javnošću na identifikovanim ciljnim segmentima javnosti.

Ovaj dokument treba da bude napisan jasno i precizno, da predoči očekivane rezultate i potrebna finansijska sredstva za realizaciju planiranih aktivnosti, da sadrži detaljan opis planiranih aktivnosti i način na koji će one biti praćenje i na kraju evaluirane. Polazeći od postavljenih ciljeva, potrebno je definisati vremenski okvir za sprovođenje planiranih aktivnosti.

Plan odnosa s javnošću treba da sadrži (prilagođeno prema: Kotler, Keller, 2006, p. 60-61):

1. *Rezime i sadržaj plana* – obuhvata pregled ciljeva i preporuka; sadrži relevantne informacije značajne za donošenje odluka.
2. *U strategijskoj analizi* (kao što je objašnjeno u prethodnom tekstu) prikupljaju se i analiziraju informacije sa ciljem utvrđivanja situacije i budućih trendova, kao i definisanja postojećih i potencijalnih problema. Ceo dalji proces uslovljen je i zavisi od analize i tumačenja dobijenih rezultata, na kojima će se bazirati program odnosa s javnošću, njegovo planiranje i sprovođenje.
3. *Izbor i implementacija strategije* – Uspešna realizacija, kako poslovnih i finansijskih, tako i ciljeva odnosa s javnošću, uslovljena je izborom i implementacijom adekvatne strategije.
4. *Finansijskim projekcijama* predviđaju se troškovi sprovođenja različitih aktivnosti u okviru odabrane strategije.
5. *Analiza efikasnosti strategija* u oblasti odnosa s javnošću odnosi se pre svega na vrednovanje ostvarenih komunikacijskih efekata programa. I u literaturi i u praksi odnosa s javnošću, evidentni su problemi vezani za vrednovanje efekata ulaganja finansijskih sredstava u raznovrsne aktivnosti odnosa s javnošću, o čemu će nešto više reći biti do kraja poglavlja.
6. *Kontrola plana odnosa s javnošću* sadrži pregled uputstava za prilagođavanje plana na osnovu dobijene povratne sprege. Planovi se obično prave za svaki mesec ili tromesečje, što omogućava kontinuirano praćenje implementacije programa i redovnu kontrolu troškova. Time se stiče bolji uvid u ostvarene rezultate za svaki period, što je preduslov za preduzimanje neophodnih korektivnih akcija.

### 3.3.2. Utvrđivanje potrebnih sredstava – budžeta za sprovođenje programa

Prilikom postavljanja ciljeva i kreiranja plana programa odnosa s javnošću, neophodno je voditi računa o raspoloživom budžetu za njegovo sprovođenje. Flečer (2003, p. 370) naglašava da će uspeh kampanje „u velikoj meri zavisiti od novca koji se može potrošiti“.

Haton zastupa suprotno gledište: „Najbolje je poći od rezultata koje očekujemo od promotivnih aktivnosti, zatim razmotriti na koji način ćemo do njih doći i koliko će nas to koštati“ (2003, p. 195).

Neophodno je razmotriti svaku stavku projektovanog plana i uraditi što detaljniju analizu očekivanih troškova, gde spadaju:

- troškovi štampanja informativnog (flajeri, leci, brošure, vodiči) i promotivnog materijala sa logom organizacije (olovke, rokovnici, kalendari, majice),
- honorari za saradnike (fotograf, grafički dizajner), eventualno angažovanje stručnog konsultanta ili agencije,
- putni troškovi za osoblje koje sprovodi aktivnosti odnosa s javnošću,
- troškovi organizacije specijalnih događaja (nastupi na sajmovima, konferencije, seminari, kokteli, prezentacije),
- sredstva potrebna za oglašavanje i najavu pomenutih aktivnosti, kao i snimanje i produkciju video materijala o poslovanju organizacije,
- troškovi iznajmljivanja prostora i opreme i
- ostali troškovi predviđeni usvojenim programom.

Prilikom sastavljanja budžeta, iskusni stručnjak za odnose s javnošću u velikoj meri može da se osloni na svoje dugogodišnje iskustvo, ali se zbog preciznosti preporučuje provera svake stavke, naročito u domaćem okruženju, gde cene variraju i često se uvećavaju zbog inflatornih kretanja koja uslovljavaju promenu kursa dinara u odnosu na strane valute.

Stručnjaci za odnose s javnošću prilikom planiranja budžeta moraju da vode računa i o nepredviđenim troškovima, pa se stoga preporučuje da realno, u skladu sa postavljenim ciljevima, traže potrebna sredstva. Vilokoks i saradnici. (2006, p. 161) preporučuju da se za nepredviđene troškove izdvoji 10% budžeta, kao i da se nakon završetka programa, u fazi evaluacije, priloži izveštaj sa projektovanim i stvarnim troškovima.

### 3.3.3. Implementacija programa odnosa s javnošću

**Implementacija planiranih aktivnosti i komunikacije** predstavlja treću fazu procesa strategijskog upravljanja u odnosima s javnošću. Podrazumeva se sprovođenje i realizacija planova i programa formulisanih u prethodnoj fazi, a vezanih za postizanje specifičnih ciljeva usmerenih ka različitim ciljnim grupama organizacije.

Prema Vilkoksu i saradnicima (2006, p. 151), postoje tri vrste situacija koje će odrediti sprovođenje programa odnosa s javnošću:

- organizacija mora da sprovede *korektivni program*, kako bi prevazišla problem ili nepovoljnu situaciju koja ima negativan uticaj na poslovanje organizacije;
- organizacija treba da sprovede neki konkretan, *jednokratni projekat*;
- organizacija želi da pojača napore kako bi očuvala svoju reputaciju i podršku javnosti.

Postoji još i situacija kada na osnovu sprovedenog istraživanja organizacija zaključi da je zadovoljna svojim poslovanjem i pozicioniranošću i da ne želi da menja ništa, već samo da održava postojeće stanje.

Faza implementacije **ključna je za uspeh** programa odnosa s javnošću. U literaturi se veoma često sreće pod nazivom *akcija i komunikacija*. To znači da nije dovoljno samo izabrati strategiju komunikacije. Uspeh u primeni strategije uslovljen je, pored ostalog, i sposobnostima da se ona integriše u marketing, odnosno poslovnu strategiju. Formulisanje i izbor strategije i njena implementacija su povezane aktivnosti koje je neophodno integrisati, što se postiže, pre svega, primenom integrisane marketinške komunikacije.

Akcija se u odnosima s javnošću najčešće odnosi na sprovođenje **društveno odgovornih aktivnosti** koje podrazumevaju promene u politici i ponašanju organizacije, kako bi se postigli ciljevi organizacije usklađeni sa potrebama i očekivanjima javnosti. Ove „korektivne akcije služe **uzajamnim interesima** organizacije i njenih javnosti“ (Katlip et al., 2006, 379).

Primena usvojene strategije bazira se na rezultatima istraživanja o tome na koji način ponašanje organizacije stvara problem u odnosima s javnošću i njen zadatak je da identifikovani problem reši pomenutim korektivnim merama i aktivnostima, koje često znače sprovođenje proceduralnih ili strukturalnih promena unutar same organizacije. Pretpostavka je da će te promene, odnosno dosledno sprovođenje korektivnih mera, uticati i na promenu stava javnosti; dakle radi se o jednom procesu koji je **uzajamno povezan i koristan**.

Iako akciona komponenta predstavlja samu suštinu i srž programa odnosa s javnošću, ona ne može biti uspešna ukoliko nema odgovarajuću podršku komunikacione komponente, odnosno onog dela programa koji je za javnost vidljiv i očigledan.

U osnovne ciljeve procesa komunikacije spadaju: *informisanje, ubeđivanje, motivisanje, ili ostvarivanje uzajamnog razumevanja ciljne javnosti* (Vilkoks et al., 2006, p. 168).

Prilikom formulisanja sadržaja poruke koju treba preneti javnosti, neophodno je detaljno poznavanje problema, stavova rukovodstva organizacije i javnosti, kao i njihovih međusobnih očekivanja. *Sadržina poruke* predstavlja ključnu komponentu efektivne komunikacije, te mora biti pažljivo promišljena i osmišljena, kako bi obezbedila razumevanje, prihvatanje i dijalog, što je od suštinske važnosti za izgradnju uspešnih odnosa sa ciljnim grupama (Gregory, 2009c, p. 187). Osim toga, poruka mora da bude: *odgovarajuća, svrsishodna, lako pamtljiva, razumljiva i uverljiva* (Vilkoks et al., 2006, 168).

Univerzalni recept za sprovođenje delotvorne komunikacije ne postoji. Svaka situacija će zahtevati posebne i različite taktike komuniciranja (saopštenja za javnost, konferencije za novinare, specijalne događaje, govore, brošure, informativne biltene, postere...).

Od standardizovane komunikacije se ne može očekivati da bude uspešna: ona mora da bude primerena situaciji, vremenu i mestu; sadržajno, stilski i jezički treba da bude prilagođena ciljnoj javnosti kojoj je upućena i mora da za nju bude relevantna, što sve zajedno iziskuje pažljiv odabir medija i tehnika komuniciranja, koji će biti različiti u zavisnosti od faze sprovođenja komunikacionog procesa. Tako istraživanja pokazuju da su mas-mediji veoma značajni na samom početku, prilikom plasiranja novih informacija ili ideja u javnosti; kako vreme odmiče i kako se ove informacije sve više prihvataju, jača uticaj interpersonalne komunikacije, odnosno prenošenje stavova i utisaka „od usta do usta“ među ljudima koji se međusobno poznaju. Takođe, uočeno je da javne ličnosti i vođe javnog mnjenja umnogome mogu da pospeše proces prihvatanja novih ideja ili inicijativa (Katlip et al., 2006, p. 395).

Napredak informacionih tehnologija i veliki izbor medija znatno olakšavaju precizno targetiranje i dosezanje do ciljnih grupa kroz odgovarajuće medije. To bi trebalo da budu oni mediji koje pripadnici ciljnih grupa redovno koriste i kojima veruju. Ukoliko je cilj komunikacije promena stavova i ponašanja ciljnih grupa, ona mora da bude dosledna i kontinuirana, a poruka jednostavna, jasna i snažna, pri čemu stručnjaci za odnose s javnošću treba da pokažu veliku prijemčivost za kompleksna značenja reči i simbola. O procesu komunikacije bilo je više reči na samom početku rada.

Komunikacija mora da bude odgovorna i blagovremena. Kada je uspešna, ona doprinosi prihvatanju i sprovođenju novih ideja i aktivnosti organizacije. Međutim, sama komunikacija nije dovoljna; ona mora da bude praćena realizacijom brojnih aktivnosti koje su usmerene na ostale instrumente marketing miksa, odnosno konkretnim delovanjem organizacije koje će povoljno uticati na rešavanje problema ili prevazilaženje neke situacije uz blagonaklonost i podršku javnosti, kada će presudan uticaj imati mas-mediji.

Implementacija strategije trebalo bi da dovede do postizanja ciljeva postavljenih u fazi planiranja programa odnosa s javnošću. Nakon toga sledi procena sprovedenog programa.

### 3.4. Vrednovanje strategija odnosa s javnošću

*Procena (evaluacija) programa* predstavlja poslednju fazu u procesu strategijskog upravljanja. Kada se radi o odnosima s javnošću, postoji mnogo otvorenih i nerešenih pitanja vezanih za evaluaciju sprovedenih programa, kao i za primenu odgovarajuće metodologije. Ovi problemi i neslaganja primetni su kako u teoriji, tako i u praksi odnosa s javnošću, jer se radi o multidisciplinarnoj oblasti, koja podrazumeva sprovođenje mnoštva različitih programa i aktivnosti (Lalić, Vlastelica Bakić, 2011, p. I-III), od kojih su neke opisane u prethodnim poglavljima: odnosi s medijima, kreiranje korporativnog imidža i identiteta, programi društvene odgovornosti, interno i krizno komuniciranje, ali i lobiranje, izdavanje publikacija, organizacija specijalnih događaja, koji su tek spomenuti. S obzirom na to da se radi o veoma heterogenim i međusobno često neuporedivim aktivnostima, jasna je i konfuzija oko vrednovanja postignutih rezultata. Ovome treba dodati i razliku koja postoji u pristupu i primeni odnosa s javnošću kao sastavnog dela poslovne filozofije organizacije, i kratkoročnih programa odnosa s javnošću, koji su usmereni na postizanje neposrednih efekata.

Vrednovanje programa odnosa s javnošću podrazumeva **procenu pripreme, implementacije (sprovođenja) i rezultata programa, odnosno procenu svih faza procesa**. Tokom sprovođenja, program je podložan izmenama i prilagođavanju koje se vrši na osnovu povratne sprege, odnosno povratne informacije od ciljnih grupa organizacije. Razvijaju se odgovarajući sistemi merenja i vrši se izbor standarda za ocenu komunikacionih i komercijalnih efekata programa odnosa s javnošću. Pitanje koje se postavlja u ovoj fazi jeste: „Da li je organizacija zadovoljna postignutim rezultatima?“ Ova faza, dakle, podrazumeva sledeće korake:

- *kreiranje planova za procenu*, kojima se određuje na koji način će se meriti rezultati navedeni u opštim i posebnim ciljevima programa;

- *analizu povratne sprege i podešavanje programa*, odnosno kako će rezultati procene biti iskorišćeni za modifikaciju programa.

Kako je već rečeno, prilikom formulisanja programskih ciljeva neophodno je insistirati na merljivim rezultatima koji će omogućiti evaluaciju uspešnosti programa. „Imperativi ocene su preciznost i jasnoća u procesu planiranja“, naročito kada se određuju posebni ciljevi za svaku od definisanih ciljnih grupa, koji treba da objasne planirane rezultate (Katlip et al., 2006, p. 405). U skladu sa postavljenim ciljevima i očekivanim rezultatima, određuje se najbolji i najprimereniji način za prikupljanje podataka koji će omogućiti evaluaciju sprovedenog programa. **Ostvareni rezultati mere se, dakle, u odnosu na postavljene ciljeve**, a „kriterijumi za evaluaciju moraju da budu *realni, kredibilni, konkretni* i u skladu sa očekivanjima klijenata ili poslodavaca“ (Vilkoks et al., 2006, p. 161, 196).

### 3.4.1. Nivoi evaluacije programa

Prema Lindenmanu (in Vilkoks et al., 2006, p. 197), postoje barem tri nivoa merenja i evaluacije:

- **distribuiranje poruke i publicitet koji postiže u medijima** – procenjuje se na osnovnom nivou;
- **merenje svesti kod publike, njeno razumevanje i zadržavanje poruke**, karakteristično je za drugi nivo;
- **merenje promena stavova, mišljenja i ponašanja**, vrši se na najvišem nivou.

Katlip et al. (2006, p. 408) takođe navode tri nivoa evaluacije (Slika 2.11):

- **evaluacija pripreme programa** vrednuje kvalitet i adekvatnost prethodnih, odnosno raspoloživih informacija i strateškog planiranja;
- **evaluacija implementacije programa**- prikuplja podatke o tome u kojoj meri su taktike za sprovođenje programa bile odgovarajuće;
- **evaluacija uticaja** donosi povratne informacije o postignutim rezultatima, odnosno posledicama implementacije programa.

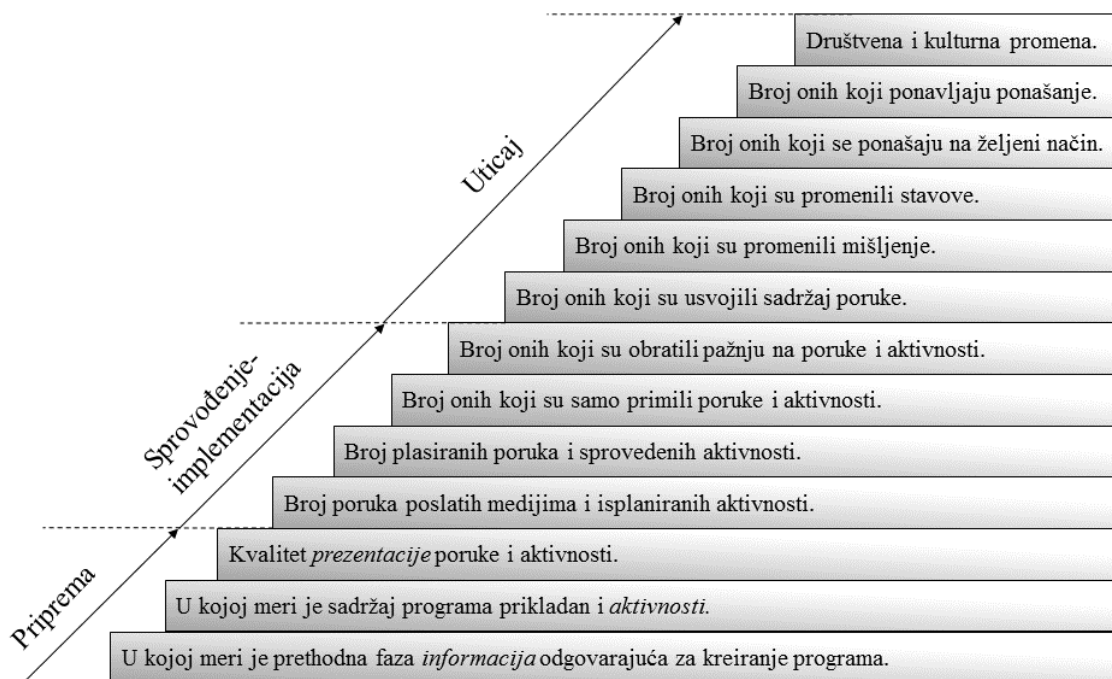
### 3.4.2. Kriterijumi i metode evaluacije komunikacionih efekata

**Priprema kriterijuma i metoda vrednovanja** – Na nivou pripreme (Katlip et al., 2006, p. 408-411) najpre se vrši procena *adekvatnosti informacija i prethodnog istraživanja* koji su



korišćeni u planiranju programa, odnosno utvrđuje se da li organizacija raspolaže svim neophodnim informacijama.

Potom se razmatraju *organizacija i prikladnost odabranih strategija i programa*. Neophodna je detaljna analiza u vezi sa prilagođavanjem programa uslovima u okruženju, odnosno potrebno je utvrditi u kojoj meri se implementirani program poklapa sa prvobitno planiranim. Od raspoloživih metoda koriste se: ispitivanje ciljane javnosti, analiza sadržaja novinskih članaka, radio i TV emisija. Ukoliko je potrebno, program se podešava i prilagođava, dok se istovremeno preispituje planirana strategija.



Slika 2.11. Nivoi evaluacije programa odnosa s javnošću  
(Izvor: Katlip et al., 2006, p. 408)

Završni korak predstavlja razmatranje *kvaliteta poruke, prezentacije i pripreme* programskih materijala. Drugim rečima, vrednuje se *kvalitet profesionalne pripreme i prezentacije poruke* i ostalih materijala na osnovu, kako subjektivnih procena stručnjaka za odnose s javnošću, tako i objektivnih merila, kao što su tzv. testovi čitljivosti i razumevanja plasiranih poruka, odnosno materijala. Osim toga, postoje i formule kojima se meri razumevanje audio poruka (vesti, govora i slično).

**Primena kriterijuma i metoda vrednovanja** (Katlip et al., 2006, p. 412-417; Vilkoš et al., 2006, p. 198-204) podrazumeva procenu efikasnosti sprovođenja programa odnosa s javnošću, što podrazumeva vrednovanje njegove komunikacione, ali i akcione komponente.

Istraživanje koje se sprovodi tokom procesa implementacije omogućava korigovanje i podešavanje programa u skladu sa trenutno prevladavajućim okolnostima, kao i rešavanje problema koji nisu bili predviđeni u procesu planiranja, naročito kada se radi o složenim i dugotrajnim programima odnosa s javnošću (Szondi, Theilmann, 2009, p. 200).

Najpre se utvrđuje *broj poslatih poruka*. Evidentiraju se svi pripremljeni i distribuirani materijali, kako štampani (razne publikacije, saopštenja za medije, pisma), tako i audio-vizuelni (gostovanja u medijima, reportaže, govori), kao i sve sprovedene aktivnosti. To treba da potvrdi da se program odnosa s javnošću odvija prema planu.

Potom se utvrđuje *broj poruka plasiranih u medijima*, što ima presudan uticaj na to da li će te poruke dopreti do ciljnih grupa kojima su namenjene. U tu svrhu koristi se prikupljanje i analiza sadržaja objavljenih novinskih članaka, kao i emitovanih poruka na radiju, televiziji i Internetu. Praćenje u medijima vrši se na osnovu *ključnih reči* ili *zadate teme*, za šta organizacije često angažuju specijalizovane agencije.

Sledi utvrđivanje broja ljudi koji su primili poruku, pri čemu je za program odnosa s javnošću bitno *koliko je pripadnika ciljne grupe bilo izloženo poruci*. Potrebno je pažljivo odabrati medije koji će preneti poruku do definisanih ciljnih grupa. Mediji se biraju na osnovu *dometa, učestalosti i uticaja* (Kotler, Keller, 2006, p. 574), o čemu je bilo reči u poglavlju *Oglašavanje*, u I delu rada. Osim toga, na izbor medija uticaće tiraž, slušanost / gledanost, posećenost (kada je Internet u pitanju), broj korisnika (društvenih mreža), ili broj prolaznika i putnika, ukoliko organizacija razmišlja o plasiranju poruka u medijima na otvorenom, odnosno u zatvorenom prostoru, kao i broj posetilaca utakmica, izložbi, ili nekih drugih specijalnih događaja. Svi ovi podaci koriste se za merenje i utvrđivanje potencijalnog broja primalaca poruka. Kako kažu Katlip i saradnici (2006, p. 414), „mada se odnosi s javnošću ne mogu svesti samo na publicitet, on čini značajan segment većine programa“.

Nakon toga, utvrđuje se *broj ljudi koji su obratili pažnju na poruku*, kroz analize praćenja medija (odnosno analize čitanosti, slušanosti, gledanosti, posećenosti), pomoću specifičnih tehnika i metoda. Međutim, nijedna od njih ne može da utvrdi koliki je zaista uspeh i uticaj programa, jer se sve primenjuju tokom samog procesa implementacije i ukazuju na to koliko se kvalitetno program sprovodi. Uticaj se, pak, može utvrditi tek pošto je program sproveden do kraja, a na osnovu ostvarenih rezultata, definisanih postavljenim programskim ciljevima.

**Utvrđivanje uticaja i efekata** predstavlja završni nivo evaluacije programa. „Merenjem krajnjeg uticaja programa utvrđuje se stepen ostvarenja specifičnih ciljeva za svaku ciljnu

grupu ponaosob, kao i stepen ostvarenja opštih ciljeva programa u celini“ (Katlip et al., 2006, p. 417). Kako dalje objašnjava Katlip, na prethodnim nivoima evaluacije programa (nivo pripreme i nivo implementacije), vršene su *procene prelaznih uticaja* tokom samog procesa sprovođenja programa (*formativna evaluacija*, tj. *evaluacija razvoja*, prema: Szondi, Theilmann, 2009, p. 214), pomoću kojih se prati napredak ka zacrtanim ciljevima, pre svega radi uočavanja eventualnih problema u procesu implementacije i njihovog blagovremenog rešavanja i prevazilaženja. *Procene završnog uticaja* ukazuju na uspeh ili neuspeh u postizanju krajnjeg programskog cilja (*sumarna*, odnosno *zbirna evaluacija*, prema: Szondi, Theilmann, 2009, p. 214).

Prvi korak na završnom nivou evaluacije programa treba da utvrdi *broj ljudi koji su shvatili sadržaj poruke*. Da bi se kod ciljnih grupa (internih i eksternih) probudila svest, povećalo razumevanje i interesovanje, da bi promenile ponašanje i pokrenule se na akciju, one najpre moraju biti izložene programskim sadržajima pomoću kojih će doći do novih informacija i saznanja koja će ih motivisati.

Da bi se utvrdilo šta su ljudi naučili iz jednog programa odnosa s javnošću, potrebno je izvršiti merenja istih varijabli znanja, svesti i razumevanja kao i pre početka programa, u istoj ili sličnoj grupi, nakon čega se rezultati upoređuju kako bi se ustanovio nivo promene (tzv. *benčmark* studija). Kako ističu Vilkoš i saradnici (2006, p. 206), „uspešnost komunikacije može se utvrditi isključivo kroz *poređenje* prethodne i sadašnje situacije“.

Komparativna merenja takođe se mogu vršiti između tzv. „posmatrane grupe“ koja je bila izložena programu i „kontrolne grupe“ koja nije. Na isti način će se meriti svaka etapa na ovom nivou evaluacije (Katlip et al., 2006, p. 418-419).

Sledi utvrđivanje *broja ljudi koji su promenili mišljenje*, a nakon toga i *onih koji su promenili stavove*, što ne mora biti isto i predstavlja viši nivo programskog uticaja. Za razliku od mišljenja koje može biti fleksibilno i prilagođavati se različitim situacijama i okolnostima, stavovi su duboko ukorenjeni i daleko ih je teže promeniti. Na primer, veoma je teško promeniti nečiji stav o pravima homoseksualaca, dok mišljenje o održavanju gej-parade može da varira u skladu sa trenutnim okolnostima. Prvo zahteva izuzetno mnogo vremena, energije i upornog rada kako bi, naročito u konzervativnoj sredini, došlo do suštinskih promena.

Procena *broja ljudi koji se ponaša na željeni način*, odnosno *promena ponašanja*, vrši se anketiranjem pojedinaca, direktnim posmatranjem, ili indirektnom analizom zvanične, institucionalne dokumentacije (npr. koliko se žena u lokalnom domu zdravlja prijavljivalo za

snimanje mamografom, pre i nakon obaveštavanja o programu prevencije raka dojke; podaci se mogu prikupljati i analizirati na nivou gradova i regiona u kojima je program zaštite zdravlja sproveden; može se izvršiti i poređenje teritorijalnih oblasti koje jesu i koje nisu bile obuhvaćene komunikacionim programom, kako bi se još bolje utvrdila njegova efikasnost). Indirektne metode evaluacije mogu se smatrati veoma objektivnim, jer ne uključuju direktno ispitivanje pojedinaca, pa samim tim ne utiču na njihovo ponašanje.

Cilj većine komunikacionih programa jeste da se jednom postignuto *željeno ponašanje ponavlja*, odnosno *održava*. Broj onih koji ostaju dosledni može se utvrditi samo dugotrajnim (dugogodišnjim) merenjima.

Na ovim najvišim nivoima uticaja „postize se planirani programski cilj ili se pronalazi rešenje problema... Programski cilj određuje odgovarajuće završne kriterijume evaluacije“ (Katlip et al., 2006, p. 421), koji se moraju zasnivati na objektivnim i sistematski prikupljenim i analiziranim podacima.

Pozitivan uticaj na *društvene i kulturne promene* nalazi se na samom vrhu lestvice, ali je za evaluaciju ovog nivoa programa potrebno mnogo vremena, ponekad i decenije.

\* \* \*

Osim *komunikacijskih ciljeva* odnosa s javnošću, čija je evaluacija u ovom poglavlju razmatrana, organizacija prilikom planiranja strategijskog programa definiše i druge marketinške ciljeve: *finansijske* (npr. povećanje obima i vrednosti prodaje, ostvarivanje profita, povraćaj uloženi sredstava) i *nefinansijske* (unapređenje imidža i reputacije, pridobijanje i zadržavanje potrošača, satisfakcija potrošača, stimulisanje zahteva za informacijama, utvrđivanje stope odziva nakon uspostavljanja kontakta i dr.). Utvrđivanje stepena realizacije finansijskih i nefinansijskih ciljeva u odnosima s javnošću izuzetno je kompleksno, budući da se aktivnosti odnosa s javnošću gotovo uvek sprovode u sklopu ostalih aktivnosti marketinga i marketinške komunikacije, te je razmatranje samo njihovog doprinosa u postizanju ovih ciljeva veoma teško<sup>21</sup>.

Lalić i Vlastelica Bakić (2011, p. III) predlažu da se „evaluacija sprovodi po fazama i da obuhvati: merenje produktivnosti (osnovni nivo kvantitativne i kvalitativne procene rada

---

<sup>21</sup> Ipak, u literaturi se mogu naći primeri uspešno sprovedenih kampanja odnosa s javnošću prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište, kada sredstva nisu ulagana u oglašavanje, a kada su ove kampanje, zahvaljujući publicitetu, direktno doprinele postizanju merljivih finansijskih ciljeva. Jedna takva kampanja, sprovedena putem tradicionalnih, ali i društvenih medija (blogovi, društvene mreže i sl.) preko kojih su se širile informacije, vezuje se za lansiranje mobilnog telefona *Apple Iphone* 2007. godine, kada je na hiljade Amerikanaca stajalo u redovima kako bi došli do novog proizvoda (Ognjanov, 2013, p. 263; Lamb et al., 2013, p. 281).

menadžera, tima ili agencije), merenje rezultata (procenu neposrednih efekata preduzetih aktivnosti) i merenje krajnjeg ishoda programa odnosa s javnošću (objektivna procena ostvarene promene u svesti, stavovima i ponašanju ciljnih javnosti)“.

Razvijanje odgovarajućeg sistema merenja i vrednovanja ostvarenih rezultata aktivnosti odnosa s javnošću je nešto čemu bi stručnjaci za ovu oblast (kako u teoriji, tako i u praksi) trebalo da posvete pažnju u budućnosti, s obzirom na sve veći značaj odnosa s javnošću za sticanje održive poslovne i nacionalne konkurentnosti.

### **3.4.3. Primena rezultata evaluacije i podešavanje programa**

Evaluacija se sprovodi kako bi omogućila da svaki naredni ciklus programskih aktivnosti bude uspešniji od prethodnog i u tom smislu predstavlja njegovu osnovu.

Budući da se istraživanja vrše pre, tokom i nakon procesa implementacije programa odnosa s javnošću, rezultati uspeha realizacije (povratna sprega) služe kako za podešavanje i prilagođavanje programa trenutno prevladavajućim okolnostima u samoj fazi sprovođenja, tako i za poređenje situacije pre i nakon završetka programa.

Ukoliko se ispostavi da neka strategija ne daje željene rezultate, od nje se u narednom ciklusu planiranja programa odustaje, a program se usklađuje unošenjem neophodnih izmena.

U cilju shvatanja važnosti funkcije odnosa s javnošću koja značajno doprinosi uspešnom poslovanju organizacije, preporučuje se redovno podnošenje iscrpnih i dokumentovanih izveštaja rukovodstvu organizacije.

\* \* \*

S obzirom na to da je „krajnji cilj svake aktivnosti odnosa s javnošću *ostvarivanje ciljeva organizacije*“, upravo to će predstavljati kriterijum po kome će one biti vrednovane. Budući da se „značaj komunikacije iskazuje samo kroz *efekat* koji ona ima na javnost“, instrumenti i aktivnosti odnosa s javnošću predstavljaju samo *sredstva* za postizanje ciljeva, a nikako sam cilj (Vilkoks et al., 2006, p. 206).

#### 4. ETIKA I PROFESIONALIZAM U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Aktivnosti odnosa s javnošću i oni koji se njima bave, veoma često se povezuju sa ne tako popularnim pojavama kao što su skandali, manipulacije, obmanjivanje javnosti, prikrivanje činjenica i slično, do kojih dolazi u svim sferama ljudske delatnosti, od politike i finansija, preko poslovanja velikih svetskih korporacija i izveštavanja medija, do industrije sporta i zabave. Takođe, često se optužuju za zastupanje pojedinačnih interesa, a na štetu dobrobiti društva (Krstić, 2009a, p. 165-184).

Jasno je da su slične pojave u suprotnosti sa svim onim što uspešni odnosi s javnošću treba da predstavljaju, pa su pitanja etike i profesionalizma sve češće u fokusu, a Blek (2003, p. 194) ističe da je pitanje poslovne etike najvažnije pitanje u radu svih stručnjaka koji se bave odnosima s javnošću. Sa ovim stavom slaže se i Katlip (2006, p. 137), koji kaže da bilo koja diskusija o profesionalnom statusu odnosa s javnošću nužno počinje etikom i da najbolji način da odnosi s javnošću služe jednoj organizaciji, jeste da postanu njena etička savest.

Stručnjaci za odnose s javnošću se gotovo svakodnevno suočavaju sa mnoštvom etičkih dilema. Veoma često će se naći u situacijama ili pred odlukama koje su u skladu sa zakonom, ali ne i sa etikom. Zbog toga se donose etički kodeksi profesionalnog ponašanja, koji ovim stručnjacima pružaju osnovne smernice u delikatnim situacijama, naravno ukoliko su oni spremni da ih se pridržavaju, što će opet zavisiti od svakog slučaja ponaosob.

I pored toga što veliki broj zaposlenih u odnosima s javnošću deluje samostalno, u svetu se beleži stalni porast broja udruženja i organizacija koje okupljaju stručnjake iz ove oblasti. Njihov zadatak je jačanje profesije, u smislu stručnog, kompetentnog i odgovornog poslovanja, zasnovanog na najvišim etičkim i profesionalnim standardima. Zalažu se za stručno usavršavanje i kontinuirano obrazovanje svojih članova i podstiču naučno-istraživački rad, čime se dugoročno obezbeđuje napredak čitave profesije. „Etika i profesionalizam idu ruku pod ruku... Etika bez stručnosti je besmislena, stručnost bez etike je izgubljena“ (Katlip et al., 2006, p. 164). U uobičajene aktivnosti ovih udruženja spadaju organizovanje radionica, seminara i konferencija, izdavanje publikacija i dodela nagrada. Deluju na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. Postoje dva međunarodna udruženja za odnose s javnošću: *Međunarodno udruženje stručnjaka za poslovnu komunikaciju* (IABC) i *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću* (IPRA).

#### 4.1. Definicije etike

Razmišljanja savremenog poslovnog čoveka o etici, mogla bi se sažeti u sledećoj Holmsovoj tvrdnji (Holmes, in Wood, Somerville, 2008, p. 143): „Etika ima veze sa onim što je dobro (odnosno, koje bi vrednosti i vrline trebalo da negujemo) i sa onim što je ispravno (odnosno, koje bi bile naše moralne obaveze)“.

Reč *etika* potiče od grčke reči *ethikos* – moralan (od *ethos* – običaj, karakter). Etika kao grana filozofije, bavi se pitanjima morala pojedinaca ili društva. Podrazumeva skup moralnih normi i navika nekog društva, kojih se njegovi pripadnici pridržavaju (Klajn, Šipka, 2006, str. 456). Etika je sistem vrednosti na osnovu kojeg se odlučuje šta je ispravno ili pogrešno, pošteno ili nepošteno, pravedno ili nepravedno. Etika se manifestuje kroz moralno ponašanje u konkretnim situacijama. Ponašanje pojedinca ne određuje samo njegova savest, već i izvesne norme koje su društveno, profesionalno ili organizaciono utvrđene. Otežavajuću okolnost predstavlja činjenica da pojedinci, ali i različite kulture i društva, imaju različite poglede na to šta je dobro, a šta loše, šta je prihvatljivo, a šta neprihvatljivo. Uz sve to, same situacije veoma često nisu izrazito pozitivne ili negativne, već se nalaze negde između (Vilkoks et al., 2006, p. 60). Moralne norme su, dakle, uslovljene kulturom i pokazuju tendenciju da se vremenom menjaju; i mada nivo prihvatljivosti određenih promena može varirati, fundamentalne vrednosti ostaju netaknute (Alderson, 2001, p. 170).

Prema definiciji koju navode Jobber i Fahy (2006, p. 41), etika je skup moralnih vrednosti i principa koji upravljaju postupcima i odlukama pojedinaca ili grupe. Ona u sebi sadrži principe pravilnog i pogrešnog ponašanja. Treba napraviti razliku između *legalnosti* i *etičnosti* odluka. Etika se tiče *ličnih moralnih principa i vrednosti*, dok zakon odražava *društvene principe i standarde*. Bitno je naglasiti da nisu svi nemoralni postupci ujedno i nelegalni, kao što ni svi legalni postupci nisu uvek etični.

*Moral* i *etika* se veoma često upotrebljavaju kao sinonimi. Ipak, većina konsultovanih autora moral povezuje sa individualnim sistemom vrednosti, verovanja, principa i stavova o tome šta je dobro, a šta loše. S druge strane, etiku čine moralni principi koji služe kao smernice, kako za pojedinca, tako i za organizaciju. Etika, zapravo, podrazumeva izučavanje tih principa i njihovu sistematizaciju.

## 4.2. Etičke teorije

Osnovna i najdublja podela u etici nastala je oko dve oprečne pretpostavke: po jednoj, moguće je spoznati šta je to moralno dobro a šta loše; po drugoj, ne postoji mogućnost ovakve spoznaje.

### 4.2.1. Kognitivizam i nekognitivizam

Filozofsko stanovište da postoje objektivne i apsolutne moralne istine koje je moguće spoznati, naziva se *kognitivizam*. Ovo stanovište dozvoljava tvrdnju da je neki čin ili verovanje dobro ili loše, ispravno ili pogrešno.

Suprotno stanovište bilo bi *nekognitivističko*, i po njemu je moralnost čisto subjektivne prirode, ili je pak uslovljena kulturom (tzv. *kulturni relativizam*). Po ovom stanovištu, apsolutne moralne istine ne postoje, već samo *verovanja, stavovi i mišljenja* (Wood, Somerville, 2008, p. 145).

Nekognitivističko stanovište snažno je uticalo na retoričku školu teoretičara odnosa s javnošću, kao što su Pirson, Tot i Hit (Pearson, Toth, Heath). Prema mišljenju ovih autora, kada je reč o poslovnoj etici, ne postoje apsolutni niti objektivni standardi ispravnog i pogrešnog, već samo subjektivna gledišta koja su oblikovana u određenom društvenom i kulturnom okruženju. Prihvatajući koncept *intersubjektivizma*, Pirson postavlja odnose s javnošću u samo središte napora da se ustanove i uspostave principi poslovne etike, koja je uslovljena *kulturnim relativizmom*. Prema ovom gledištu, sve istine, uključujući i moralne, izranjaju iz procesa pregovaranja i sučeljavanja mišljenja. Jedino je putem dijaloga i sporazumevanja moguće doći do moralnih pravila koja su intersubjektivna, budući da se do njih došlo usaglašavanjem različitih subjektivnih gledišta. *Komunikacija* je, stoga, duboko etična funkcija i predstavlja ključ poslovne etike, jer omogućava definisanje ispravnog korporativnog ponašanja zasnovanog na moralnim istinama. Prema Pirsonu, ovaj pristup nudi jednakost, jer se odluka o tome koje su aktivnosti etične donosi uključivanjem svih strana u proces komunikacije: „Dokle god odnosi s javnošću imaju centralnu ulogu u korporativnim komunikacijama, oni imaju i glavnu ulogu u upravljanju moralnom dimenzijom korporativnog ponašanja“ (Wood, Somerville, 2008, p. 148; Gregory, 2009a, p. 276-277).

Osnovni nedostaci Pirsonove teorije su sledeći: najpre, teško je zamisliti situaciju u kojoj sve pregovaračke strane imaju podjednak status, i dalje, budući da proces dogovaranja negde mora da se zaustavi, moguće je da se ne dođe do rešenja sa kojim će se svi slagati, već do



onog koje će zadovoljiti interese većine (što već prelazi u utilitarizam, teoriju o kojoj će biti reči u nastavku).

#### 4.2.2. Kognitivističke teorije

Kognitivističke etičke teorije, zasnovane na stanovištu da postoje objektivni standardi dobra i zla, izvršile su značajan uticaj na razvoj poslovne etike, a naročito na koncept korporativne društvene odgovornosti i čine osnovu većine savremenih pristupa profesionalnoj i ličnoj etici.

**Utilitarizam** - *Konkvencijalističke teorije* usredsređene su na *ishod*, odnosno *posledicu* određene radnje, što se često naziva i *teleološkim*<sup>22</sup> pristupom. Jedna od najpoznatijih teorija ove vrste jeste *utilitaristička*, prema kojoj nijedan čin nije dobar ili loš sam po sebi, nego se svaka aktivnost procenjuje, i moralni sud se donosi u zavisnosti od efekata koje ona izaziva, odnosno od koristi koju može doneti (Tas, 2013, p. 278-279; Tjurou, 2012, p. 202). Prema tome, oni koji odlučuju moraju unapred da razmišljaju o posledicama svojih aktivnosti. Etički ispravnom odlukom smatra se ona koja će društvu doneti više koristi nego štete (Gregory, 2009a, p. 277). Ovu teoriju su formulisali engleski filozofi Džeremi Bentam (Jeremy Bentham, 1748-1832) i Džon Stjuart Mil (John Stuart Mill, 1806-1873), koji su korisnost izjednačavali sa srećom. Po njima, sreća je jedini poželjan ishod, a sve ostalo treba da posluži samo kao sredstvo za postizanje tog cilja. Bentam se, međutim, nije bavio blagostanjem pojedinca, već „opštim dobrom“. Po Bentamovom *principu najveće sreće*, neki čin se može proglasiti ispravnim kada donosi *najveću sreću najvećem broju ljudi* (Wood, Somerville, 2008, p. 146).

Kada primenjuje ovaj pristup, stručnjak za odnose s javnošću uzima u obzir sve mogućnosti i sagledava koja od njih donosi dobrobit najvećem broju ljudi, odnosno koja proizvodi najmanje loših posledica.

Kako kaže Katlip (2006, p. 138), utilitarizam je verovatno najčešće korišćeni oblik donošenja etički ispravnih odluka u biznisu, međutim u primeni utilitarističke teorije postoje tri velika problema. Prvi se odnosi na pretpostavku da je moguće precizno predvideti posledice određenih aktivnosti, pre nego što se one sprovedu, što u praksi često nije slučaj i može dovesti do ozbiljnih i skupih grešaka. Sledeći problem leži u zadovoljavanju interesa određenih stejkholdera (nebitno je da li su oni u većini, ili u manjini), na štetu drugih. Treći problem vezan za primenu ove teorije, nalazi se u tvrdnji da *cilj opravdava sredstva*. Po toj

---

<sup>22</sup> *Teleologija* (grč. *telos* – svrha; *logia* – znanje, učenje, nauka) – idealističko učenje po kome je sve u prirodi uređeno svrsishodno, prema unapred postavljenim ciljevima (Klajn, Šipka, 2006, p. 1218).

logici, bilo bi opravdano u medijima lagati o stanju u kompaniji, ukoliko bi se time sačuvala radna mesta zaposlenih.

Ovakva politika takođe bi, potencijalno, vodila žrtvovanju pojedinaca ili grupa (često etničkih ili manjinskih), zarad „viših ciljeva“ (Gregory, 2009a, p. 278; Wood, Somerville, 2008, p. 146), a takođe bi mogla da spreči organizaciju da sprovede neophodne reforme, koje iniciraju različite javnosti i druge interesne grupe (Katlip et al., 2006, p. 138).

**Deontologija** - *Nekonsekvencijalističke teorije* predstavljaju suprotnost utilitarizmu. Po njima, pojedinac se u svom etičkom delovanju vodi *motivacijom*, a ne ishodom (Wood, Somerville, 2008, p. 146). Ovakav pristup naziva se deontološkim. *Deontologija*<sup>23</sup> predstavlja etiku zasnovanu na *dužnosti, obavezama, principima i pravima*. Ona naglašava čovekovu obavezu da se prema drugima ponaša sa poštovanjem i uvažavanjem njihovog dostojanstva i ljudskih prava (Gregory, 2009a, p. 278).

Deontologija je usko povezana sa etičkim učenjem nemačkog filozofa Imanuela Kanta (Immanuel Kant, 1724-1804), izloženim u delu *Kritika praktičnog uma (Šta treba da činim?)*, iz 1788. godine (Bazala, 1988, p. 42-61). U tumačenju etike, Kant polazi od pojma *dobre volje*, koja je „jedini istinski moralni motiv kojim se treba rukovoditi u donošenju odluka, jer svi ostali motivi mogu biti pokvareni“ (Katlip et al., 2006, p. 139). Po Kantu, nijedna stvar nije dobra sama po sebi, a čovek ni ne može znati kakve su zapravo stvari po sebi. Moralno dobro nekog čina proizilazi jedino iz dobre namere, koja je pak takva samo ako je pokreće dužnost, odnosno poštovanje moralnog zakona. Etičko ponašanje, dakle, mora biti zasnovano na dužnosti, iz čega sledi da je neka dela obavezno počinuti, bez obzira na njihove posledice. Mada svaki čovek u svojoj svesti nosi moralni zakon, samo od njegove volje zavisi hoće li ga poštovati ili ne. Moralno delovanje zasniva se na samokontroli, jer svaki čovek već ima urođeni zakon koji mu nalaže kako da se ponaša. Taj moralni zakon Kant naziva *kategoričkim imperativom* (Tabš, 2013, p.277-278; Tjurou, 2012, p.201). Kant ga je definisao na više načina, a jedna od tih definicija glasi: *Radi tako da princip tvoga rada može postati princip rada svih drugih ljudi* (dakle, moralno delovanje podrazumeva da čovek usvoji takav način rada, da za njega bude potpuno prihvatljivo da i drugi ljudi to rade na isti način). Osim ove, najopštije formulacije moralnog zakona, Kant navodi i sledeće načelo: „Radi tako da tretiraš ljude, kako sebe tako i druge, uvek kao cilj, a nikad kao sredstvo!“ (in Bazala, 1988,

---

<sup>23</sup> *Deontologija* (grč. *deon* – dužnost; *logia* – nauka, znanje) – filoz. nauka o dužnostima, obavezama (Klajn, Šipka, 2006, p. 337).

p. 49). Ovim Kant naglašava dužnost poštovanja dostojanstva čoveka kao razumnog i slobodnog bića.

Deontolozi svoje odluke zasnivaju na univerzalnim principima, odnosno vrednostima koje prevazilaze vreme i kulturne razlike. Džozefson je identifikovao **10 univerzalnih principa** koji čine osnovu etičkog života, a to su (Josephson, in Gregory, 2009a, p. 278): *poštenje, integritet, ispunjavanje obećanja, istinitost, pravednost, briga za druge, poštovanje, odgovorno građanstvo, težnja ka savršenstvu, odgovornost*. Mnogi deontolozi zagovaraju primenu „zlatnog pravila“ sadržanog u rečima: „Čini drugima ono što bi želeo da drugi čine tebi“ (Tjurou, 2012, p. 200-201). Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih Nacija oslanja se na deontološke principe, garantujući pojedincima neka prava koja im ne smeju biti uskraćena: pravo na život, slobodu, bezbednost i jednakost pred zakonom. Dužnost je i društva i pojedinaca da ova prava čuvaju (Gregory, 2009a, p. 278).

Kada se govori o donošenju etički ispravnih odluka u poslovnom okruženju, deontološki pristup je veoma koristan, jer omogućava (Katlip et al., 2006, p. 140):

1. Donošenje odluka na osnovu toga da li su moralno ispravne ili pogrešne, a ne na osnovu toga da li su, i u kojoj meri, korisne.
2. Razmatranje stavova raznih interesnih grupa i razumevanje njihovih vrednosti i moralnih principa i, u tom smislu, oslobađanje od predrasuda.
3. Omogućava stručnjacima za odnose s javnošću da savetuju rukovodstvo na osnovu moralnih, a ne utilitarnih principa bilo koje vrste, i da deluju kao *etička savest* jedne organizacije.
4. Uspostavljanje ravnoteže sa željama svih interesnih grupa relevantnih za organizaciju.
5. Otvorenost za promene kroz otvoren model komunikacije: organizacija je prijemčiva za zahteve raznih interesnih grupa koji dolaze iz spoljašnjeg okruženja, bez obzira na njihovu veličinu.

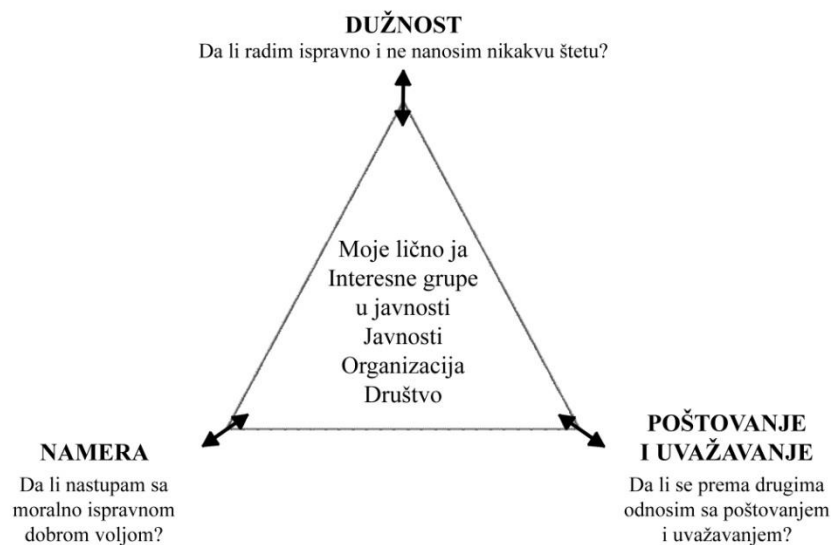
Tri osnovna problema vezana su za deontološki pristup. Prvi se odnosi na pitanje šta učiniti u slučaju sučeljavanja dva moralna zakona; na primer, moralna obaveza da se kaže istina, može doći u sukob sa moralnom obavezom da se vodi računa o dobrobiti drugih. Ukoliko bi se deontološki principi primenili na savremene uslove poslovanja, to bi moglo da izgleda ovako: ako bi menadžment neke kompanije razmatrao mogućnost pribegavanja lažima kako bi sačuvao radna mesta zaposlenih, deontološki pristup bi mu nalagao da to nikako ne čini, osim ukoliko nije spreman da živi u svetu u kojem bi svi lagali ako bi to smatrali opravdanim.

Time bi se, ujedno, narušio i drugi princip kategoričkog imperativa, a to je manipulacija zarad postizanja sopstvenih ciljeva, čime bi ljudi bili tretirani samo kao sredstva na tom putu (Wood, Somerville, 2008, p. 147).

Drugi problem odnosi se na Kantov zahtev da se moralna obaveza mora izvršiti bez obzira na posledice, pa se navodi drastičan primer slučaja u kome bi ubica tražio informaciju o tome gde se nalazi žrtva. Kant insistira na dužnosti da se kaže istina, pravdajući to time da se ishod ne može sa sigurnošću znati (jer čovek nema sposobnost predviđanja događaja), a čak i kada bi on potencijalno bio negativan, i kada bi se time ugrozio nečiji život, čovekova dužnost je da ispuni svoju obavezu.

Treći problem leži u činjenici da zapravo i ne postoji jasan dogovor o tome šta je to moralni zakon - on u velikoj meri može varirati od društva do društva i od kulture do kulture.

Na Slici 2.12. prikazan je trougao etički ispravnog odlučivanja prema principima deontologije.



Slika 2.12. *Trougao etički ispravnog odlučivanja prema principima deontologije*  
(Izvor: Katlip et al., 2006, p. 141)

**Etika prava** - Deontološki principi imaju mnogo toga zajedničkog sa teorijama koje se zalažu za poštovanje ljudskih prava i za zaštitu ljudi od zloupotreba bilo koje vrste. Prema ovim teorijama, pojedinci i manjinske grupe ne mogu se žrtvovati zarad opšteg dobra, jer bi time bila ugrožena njihova ljudska prava. Svaki pojedinac ima neka osnovna prava, koja se moraju poštovati i štititi: pravo na slobodu govora; pravo na privatnost; pravo na bezbedno i zdravo okruženje, kako u kući, tako i na poslu.

Teorije prava nastale su u političkim previranjima u XVII i XVIII veku, u pokušajima da se ograniči moć vladara, a njihova osnovna pretpostavka je da se iznad ljudskog nalazi *prirodni zakon* koji je moralan i objektivn, i koji tu moć ograničava. Ovaj zakon podrazumeva takozvana *prirodna prava*: pravo na život, pravo na slobodu i, ponekad, na imovinu; ova prava vladar ne može ni dodeliti, ni oduzeti – ljudi ih uživaju prosto zato što su ljudi. Značajnu ulogu u razvoju teorije prava imao je engleski filozof Džon Lok (John Locke, 1632-1714), koji je u svojim spisima razvio koncept po kojem narod treba da bira svoju vladu i da joj daje ovlašćenja. Ova ideja izvršila je ogroman uticaj i našla se u raznim deklaracijama počev od XVIII veka, sve do već pomenute Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima Ujedinjenih Nacija, čiji član 1. kaže: „Svi su ljudi rođeni slobodni i jednaki po dostojanstvu i pravima“ (Wood, Somerville, 2008, p. 147).

Teorije koje zagovaraju postojanje neotuđivih ljudskih prava pate od sličnih nedostataka kao i deontološka teorija: šta se dešava kada se dva prava sukobe?

Sve klasične etičke teorije „boluju“ od urođenih problema i nijedna od njih nije zadovoljavajuća. Krisidis i Kejler stoga kažu: „Cilj da se služi opštem dobru mora biti ublažen priznavanjem prava i odgovornosti. Isto tako, prava i obaveze generalno se ne mogu razmatrati odvojeno, niti ih treba slediti bez ikakvog uvažavanja kolektivnog blagostanja“ (Chryssides, Kaler, in Wood, Somerville, 2008, p. 148).

**Situaciona etika** - Donald K. Rajt (Donald K. Wright) insistirao je da studija o etici u odnosima s javnošću mora biti više situaciona nego teorijska (Blek, 2003, p. 197). Prema Pratu (in Gregory, 2009a, p. 279), situaciona etika preovladava u praksi odnosa s javnošću u SAD, a zasniva se na stanovištu da nijedan moralni zakon ili princip nisu apsolutni i da se pravila mogu menjati u skladu sa situacijom. Stoga, moralna odgovornost može nalagati da se pravila ostave po strani zarad viših ciljeva i da se učini ono što situacija nalaže.

Savremena etička teorija navodi tri determinante koje se moraju uzeti u obzir prilikom odlučivanja da li je neki čin etički; potrebno je razmotriti (Gregory, 2009a, p. 280):

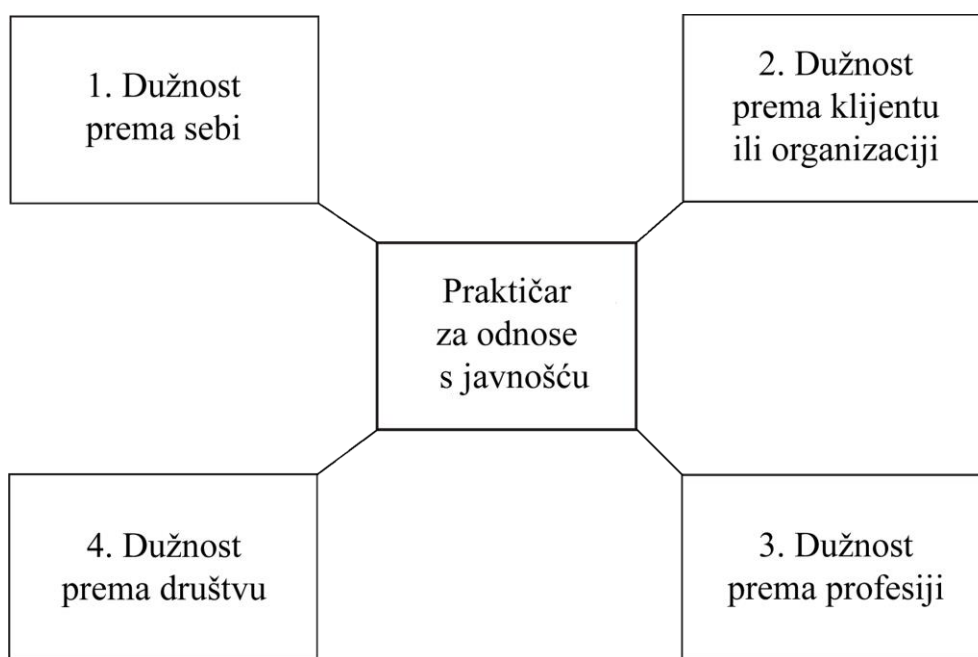
1. **sam čin** - šta pojedinac radi?
2.  **motive, svrhu** - zašto pojedinac to radi?
3.  **okolnosti** - kako, gde i kada pojedinac nešto radi?

\* \* \*

Zaključujući izlaganje o etičkim teorijama, valjalo bi se osvrnuti na reči Rajana i Martinsona koji, govoreći o savremenoj praksi odnosa s javnošću i imajući u vidu da većina stručnjaka nije upoznata sa navedenim etičkim teorijama, primećuju da „ukoliko su odnosi s javnošću usvojili neki osnovni princip, to je verovatno **subjektivistička teorija** (odnosno **teorija individualnog relativizma**), prema kojoj svaki pojedinac mora da ustanovi svoju moralnu osnovu sa koje će delovati“ (Ryan, Martinson, in Gregory, 2009a, p. 280).

#### 4.3. Dužnosti stručnjaka za odnose s javnošću

Stručnjaci za odnose s javnošću svakodnevno se suočavaju sa situacijama u kojima se njihove različite dužnosti mogu naći u međusobnom konfliktu. Sajb i Fitzpatrick izdvajaju četiri kategorije ovih dužnosti: *dužnost prema sebi*, *dužnost prema klijentu ili organizaciji za koju rade*, *dužnost prema profesiji* i *dužnost prema društvu* (Seib, Fitzpatrick, in Gregory, 2009a, p. 280), kako je prikazano na Slici 2.13:



Slika 2.13. *Dužnosti stručnjaka za odnose s javnošću*  
(Izvor: Seib, Fitzpatrick, in: Gregory, 2009a, p. 280)

##### 4.3.1. Dužnost prema sebi

U etičkom kodeksu *Međunarodnog udruženja stručnjaka za poslovnu komunikaciju IABC* piše: „Stručnjaci za komunikaciju moraju biti poštteni ne samo prema drugima, već prvenstveno prema sebi kao pojedincima, jer oni traže istinu i govore istinu prvo sebi samima“ (Katlip et al., 2006, p. 154).

Polazna tačka za svakog stručnjaka za odnose s javnošću treba da bude sopstveni sistem vrednosti zasnovan na čvrstim principima, i delovanje u skladu sa sopstvenim etičkim kodeksom. Međutim, jasno je da se u praksi stvari često odvijaju drugačije, da se poslovi ponekad obavljaju nestručno i uz zanemarivanje moralnih normi.

Osobine kojima bi jedan stručnjak za odnose s javnošću trebalo da se odlikuje jesu: poštenje, integritet, otvorenost, pouzdanost, kompetentnost, samopoštovanje i poštovanje drugih... U poslovanju bi trebalo da se vodi visokim standardima profesionalnog ponašanja koji, između ostalog, podrazumevaju transparentnost u radu i svest o postojanju obaveza i dužnosti prema društvu.

Zdravo rasuđivanje i integritet su visoko cenjena obeležja, ne samo profesionalizma već i karaktera, i predstavljaju suštinu dobre reputacije. Poveriti takvoj osobi osetljiva i važna pitanja kao što su upravljanje komunikacijama i odnosima jedne organizacije sa različitim stejkholderima, veoma je značajno za unapređenje profesije odnosa s javnošću u celini (Gregory, 2009a, p. 288).

#### **4.3.2. Dužnost prema klijentu ili organizaciji**

Mnogi stručnjaci za odnose s javnošću zastupaće i braniće interese i aktivnosti svog klijenta, odnosno organizacije koja ih plaća, i u situacijama kada se oni kose sa etičkim načelima, ponekad čak i sa zakonom. Ukoliko organizacija sprovodi štetne aktivnosti, ovakva praksa nije prihvatljiva i stručnjak za odnose s javnošću morao bi da se povinuje višim interesima, odnosno dužnostima koje se nalaze iznad dužnosti prema onima koji ga plaćaju, a to su, pre svega, dužnost prema društvu, a zatim i prema profesiji (Gregory, 2009a, p. 281).

U *Kodeksu Društva Srbije za odnose s javnošću* (<http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>) jasno je naznačeno: „Ako preduzimanje neke aktivnosti iz oblasti odnosa s javnošću može značiti ozbiljnu povredu profesionalnog ponašanja ili biti u suprotnosti sa načelima ovog Kodeksa, stručnjak za odnose s javnošću mora odmah o tome obavestiti svog klijenta ili poslodavca i učiniti sve kako bi ispoštovao ovaj Kodeks. Ako klijent ili poslodavac i dalje insistiraju na sprovođenju svojih namera, stručnjak za odnose s javnošću mora se pridržavati Kodeksa, bez obzira na posledice koje bi ovo moglo imati na njegov dalji angažman“ (v. Prilog 1), dakle i po cenu toga da izgubi posao (Krstić, 2009a, p. 171).

#### **4.3.3. Dužnost prema profesiji**

U svakoj oblasti profesionalnog delovanja potrebno je pridržavati se određenih standarda i normi ponašanja. Veliki broj organizacija i kompanija ima svoje etičke kodekse (poznate i

pod nazivom kodeksi profesionalnog ponašanja), sve više i kod nas. Kako kaže Katlip (2006, p. 159), uvođenje etičkog kodeksa ne znači automatsko uvođenje moralnog ponašanja u neki poziv, ali predstavlja nastojanje da se podignu etički standardi prakse i obezbede kriterijumi kojima bi se usmeravalo i korigovalo ponašanje pojedinaca.

Kada je reč o odnosima s javnošću, norme ponašanja onih koji se njima bave, usmerene su etičkim kodeksima koje propisuju profesionalne organizacije i institucije, i predstavljaju svojevrsne „vodiče za korektno ponašanje“ (Blek, 2003, p. 202). U našoj zemlji, to je *Kodeks profesionalne etike Društva Srbije za odnose s javnošću*, usvojen 2004. godine kada je Društvo i nastalo na osnovama *PR društva Jugoslavije*, najstarije organizacije u oblasti odnosa s javnošću na teritoriji bivše Jugoslavije.

Osim podizanja struke odnosa s javnošću na viši, profesionalniji nivo, svrha ovakvog dokumenta je i zaštita korisnika usluga u oblasti odnosa s javnošću; upravo zbog toga, u okviru DSOJ formiran je i *Sud časti*, koji predstavlja svojevrsni organ unutrašnje kontrole delovanja i etičkog ponašanja članova Društva, sa ovlašćenjem da sankcioniše i kažnjava eventualno odstupanje od profesionalnih standarda propisanih Kodeksom (Krstić, 2009a, p. 171). DSOJ je 2015. godine brojao 133 registrovana člana.

Neke od profesionalnih asocijacija u okruženju sa kojima DSOJ saraduje su, na primer, *Slovensko društvo za odnose z javnostmi* (PRSS - [www.piar.si](http://www.piar.si)), osnovano 1990. godine, sa sedištem u Ljubljani; broji oko 400 članova. Tu je i *Hrvatska udruga za odnose s javnošću* (HUOJ - [www.huoj.hr](http://www.huoj.hr)) iz Zagreba, sa preko 500 članova (podaci za oba udruženja su iz 2015. godine). Naravno, kao gotovo sva nacionalna udruženja širom sveta, i ova imaju svoje etičke kodekse profesionalnog ponašanja.

Samo neka od svetski poznatih udruženja i organizacija za odnose s javnošću su:

- *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću - International Public Relations Association* (IPRA - [www.ipra.org](http://www.ipra.org)), sa sedištem u Ženevi, Švajcarska. Ovo udruženje osnovano je 1955. godine u Londonu. Zvanično su ga priznale Ujedinjene Nacije. Godine 1965, IPRA je usvojila *Atinski kodeks – Kodeks profesionalnog ponašanja*, zasnovan na Povelji Ujedinjenih nacija (Univerzalnoj deklaraciji) o ljudskim pravima. Međutim, 2011. godine IPRA usvaja novi kodeks profesionalnog i etičkog ponašanja (<https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>), koji počiva na principima već pomenutog Atinskog kodeksa, ali i Venecijskog iz 1961, kao i Briselskog kodeksa iz 2007. godine. Ovaj kodeks preveden je na 30 jezika, između ostalih i na srpski.



- *Međunarodno udruženje stručnjaka za poslovnu komunikaciju - International Association of Business Communicators (IABC - [www.iabc.com](http://www.iabc.com))*, sa sedištem u San Francisku, SAD. Osnovano je 1970. godine. Broji oko 12.000 članova iz preko 80 zemalja širom sveta. Finansira istraživačke projekte i sponzoriše organizaciju simpozijuma iz oblasti odnosa s javnošću.
- *Američko udruženje za odnose s javnošću - Public Relations Society of America (PRSA - [www.prsa.org](http://www.prsa.org))*, osnovano je 1947. godine, sa sedištem u Njujorku. Etički kodeks napisan je još 1954, a značajno izmenjen 2000. godine. Predstavlja najveću profesionalnu organizaciju za odnose s javnošću, sa preko 22.000 članova.
- *Fondacija za istraživanja i obrazovanje u oblasti odnosa s javnošću* osnovana je 1956. godine u okviru *Američkog udruženja za odnose s javnošću PRSA*. Vremenom je Fondacija sticala sve veću nezavisnost u radu, da bi se 1989. godine konačno odvojila i promenila naziv u *Institut za odnose s javnošću – Institute for Public Relations (IPR - [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com))*, sa sedištem na državnom Univerzitetu u Floridi. Institut se bavi naučno-istraživačkim i obrazovnim radom u oblasti odnosa s javnošću. Odlikuje se bogatom izdavačkom delatnošću. Finansira i stipendira istraživačke projekte iz ove oblasti i sponzoriše simpozijume.
- *Ovlašćeni institut za odnose s javnošću - Chartered Institute of Public Relations (CIPR - [www.cipr.co.uk](http://www.cipr.co.uk))* iz Velike Britanije, predstavlja najveće profesionalno udruženje u Evropi i broji blizu 11.000 članova. Osnovano je 1948. godine.
- *Evropsko udruženje za obrazovanje i istraživanje u oblasti odnosa s javnošću - European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA - [www.euprera.org](http://www.euprera.org))* iz Belgije, osnovano je 2000. godine i okuplja evropske profesore i naučnike iz ove oblasti.

Kako kažu Katlip et al. (2006, p. 143), „profesionalna udruženja služe kao kolektivna snaga, jer deluju kao zastupnici morala i čuvari društvenog napretka. Da bi ispunili svoje društvene obaveze, od stručnjaka se očekuje da pruže mnogo više od znanja i stručnih usluga; oni se smatraju odgovornim za unapređenje institucija koje pružaju ove usluge“.

Etički kodeks *Američkog udruženja za odnose s javnošću PRSA*, u delu koji se tiče unapređenja profesije, kao ključni princip svojim članovima nalaže da „konstantno rade na jačanju poverenja javnosti u profesiju“, što podrazumeva izgradnju poštovanja i kredibiliteta prema profesionalnom bavljenju odnosima s javnošću (Vilkoks et al., 2006, p. 64). Dalje, članovi su neprestano u obavezi da štite i unapređuju profesiju, „da budu dobro informisani i

edukovani u vezi sa različitom praksom u odnosima s javnošću, kako bi bili sigurni da će etički nastupati u svom poslu“, da neprestano rade na svom profesionalnom usavršavanju, da odbijaju klijente koji bi zahtevali obavljanje posla u suprotnosti sa Kodeksom, da savetuju podređene u vezi sa ispravnim donošenjem odluka, „da nadležnim organima prijave bilo koju vrstu neetičkog ponašanja, bez obzira da li ju je počinio član PRSA ili ne“ (Katlip et al., 2006, p. 160).

#### **4.3.4. Dužnost prema društvu**

Od odnosa s javnošću kao profesije, kao i od pojedinaca koji se njome bave, na prvom mestu se očekuje da ispune neke obaveze prema društvu i da pokažu odgovornost prema javnom interesu. U tom smislu ispravno ponašanje podrazumeva delovanje u skladu sa dobrobiti društva, što se naziva *društvenom odgovornošću*. Društveno odgovorni odnosi s javnošću obavljaju sledeće aktivnosti (Katlip et al., 2006, p. 143-144):

1. brinu o unapređenju struke uvođenjem kodeksa etičkog ponašanja i propisivanjem visokih standarda profesionalnog delovanja, a osuđuju nestručno i neetičko obavljanje posla;
2. u organizacijama bude svest o potrebi pridobijanja podrške javnosti, čime značajno utiču na odgovornije, otvorenije i doslednije ponašanje organizacija; omogućavaju prepoznavanje istinskih potreba javnosti;
3. rade u korist javnog interesa, tako što sve raspoložive informacije stavljaju na uvid javnosti, čime se ujedno stiče poverenje i kredibilitet, razumevanje i poštovanje;
4. služe društvu prenoseći proverene i relevantne informacije i rade na uspostavljanju i jačanju odnosa; doprinose boljem razumevanju globalnih problema i odnosa;
5. promovišu dobrobit ljudi tako što pomažu društvenim sistemima da se prilagode stalno promenljivim potrebama i okruženju, što podrazumeva njegovo neprestano istraživanje, oslušivanje javnosti, fleksibilnost u delovanju i spremnost na promenu aktivnosti ukoliko se ispostavi da one više nisu u službi javnog interesa.

Jasno je, naravno, da je nemoguće sve vreme raditi u interesu svih, kao i da su ti interesi ponekad sukobljeni.

Od organizacija se, takođe, sve više očekuje da se aktivno uključe u rešavanje problema društva u kojem deluju i da pruže konkretan doprinos, a osmišljavanje programa *korporativne društvene odgovornosti* najčešće je dužnost stručnjaka za odnose s javnošću. Sa stanovišta stejkholdera, korporativna društvena odgovornost ne predstavlja neobaveznu aktivnost, već

integralni deo odgovornosti kompanije, koja mora da posveti podjednaku pažnju svojim društvenim obavezama, kao i uvećanju profita (Wood, Somerville, 2008, p. 151).

Kako se navodi u Etičkom kodeksu *Međunarodnog udruženja stručnjaka za poslovnu komunikaciju* IABC (Katlip et al., 2006, p. 154; Vilkoš et al., 2006, p. 69), budući da se stotine hiljada ljudi širom sveta profesionalno bavi poslovnom komunikacijom, jasno je koliki uticaj oni imaju na živote miliona ljudi, što sobom povlači značajnu društvenu odgovornost. Stoga su ustanovljeni **osnovni principi profesionalne komunikacije**, koja mora da bude **legalna, etična i s merom dobrog ukusa**, odnosno mora da bude u skladu sa sistemom kulturnih normi, vrednosti i verovanja određenog društva. Budući da svako društvo ima svoj sistem vrednosti, pod ispravnim ponašanjem podrazumevaće se delovanje u skladu sa opšteprihvaćenim moralnim vrednostima konkretnog društva. U profesionalnom smislu, primena moralnih vrednosti u praksi naziva se *primenjena etika* (Katlip et al., 2006, p. 141).

Koncepti *izgradnje društvene zajednice i rešavanja konflikata*, u tesnoj su vezi sa društvenom odgovornošću. Rad na izgradnji društvene zajednice predstavlja jedan od zahteva otvorenog, demokratskog društva, kao i rešavanje konflikata, a odnosi s javnošću u velikoj meri mogu doprineti razvoju ovih koncepata, podsticanjem otvorenog dijaloga, zasnovanog na činjenicama i razumevanju. Pozivajući se na neke ranije tvrdnje (Granig i Hant, Bivins, Fitzpatrick – Grunig, Hunt, Bivins, Fitzpatrick), Gregori (2009, p. 275, 282) navodi da simetričan, istinski dijalog kakav bi odnosi s javnošću trebalo da vode, predstavlja srž javnog interesa i da, uključujući se u takav dijalog, odnosi s javnošću ohrabruju javne debate zasnovane na pravim, istinitim informacijama i jasnim argumentima, na osnovu kojih je moguće donositi solidne demokratske odluke i osnažiti društvenu zajednicu, što svakako jeste u javnom interesu.

Na nivou pojedinca, stručnjak za odnose s javnošću trebalo bi da razmišlja o tome da li njegova delatnost nekome nanosi štetu, odnosno da li svojom delatnošću doprinosi boljem informisanju društva.

#### **4.4. Etički problemi u odnosima s javnošću**

##### **4.4.1. Kompetentnost**

Stručnjaci za odnose s javnošću dužni su da pruže stručne savete zasnovane na najvišim standardima profesije. Ponekad će se, međutim, pokazati da su osobe koje obavljaju ovaj posao nekompetentne, odnosno da ne poseduju neophodno znanje ili odgovarajuće iskustvo.

Zbog toga Frenk Vajli (Frank Wylie) ističe da poslovna etika, osim odgovornosti za obavljanje poslova u skladu sa etičkim principima, obuhvata i odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa **sposobnostima** (Blek, 2003, p. 195).

Parsons navodi da se kompetentnost ogleda u sledeća tri elementa (Gregory, 2009a, p. 283):

1. posedovanje neophodnih veština za obavljanje određenog posla,
2. neprestano usavršavanje znanja i veština,
3. uzdržavanje od davanja obećanja (poslodavcu ili klijentu) i garantovanja ishoda.

Parsons naročito upozorava na ovo treće, kao na čestu pojavu u praksi odnosa s javnošću. Na isto skreće pažnju i Etički kodeks *Američkog udruženja za odnose s javnošću* PRSA, kada svojim članovima preporučuje: „Precizno definišite šta sve može da se postigne u odnosima s javnošću“ (Katlip et al., 2006, p. 160), a u Etičkom kodeksu *Međunarodnog udruženja stručnjaka za poslovnu komunikaciju* IABC se kaže: „Profesionalni komunikatori ne garantuju rezultate koje nisu u stanju da ostvare“ (Vilkoks et al., 2006, p. 69).

#### **4.4.2. Konflikti interesa**

Prema Etičkom kodeksu *Američkog udruženja za odnose s javnošću* PRSA, „poverenje klijenata, poslodavaca i javnosti gradi se izbegavanjem realnog, potencijalnog ili uočenog sukoba interesa“ (Vilkoks et al., 2006, p. 63).

Etički kodeksi preporučuju da stručnjaci za odnose s javnošću obaveste svoje poslodavce pisanim putem čim do ovakvih konflikata dođe. Ovo će se najčešće desiti u slučaju agencija za odnose s javnošću, i to kada se nađu u situaciji da treba da zastupaju dve konkurentske kompanije. Pošto je prilično teško sačuvati nepristrasnost u takvim slučajevima, savetuje se da se od jednog klijenta odustane, čak i kada konkurentima ne bi smetalo da ih zastupa ista agencija, odnosno ista osoba.

Postavlja se pitanje šta bi stručnjak za odnose s javnošću trebalo da učini kada dođe do poverljivih informacija o organizaciji ili kompaniji koju zastupa, a koje bi mogle da nanesu štetu javnim interesima. U nekim zemljama, zakon štiti one koji brinu o dobrobiti društva.

Do konflikta interesa može doći i na ličnom nivou, u slučaju kada postoji otpor stručnjaka za odnose s javnošću prema delatnosti organizacije ili kompanije koju bi trebalo da zastupa. Na primer, osoba koja se zalaže za prava životinja, mogla bi da se nađe u situaciji da treba da zastupa interese laboratorije koja vrši eksperimentalna istraživanja na životinjama. Stoga,

mnoge agencije za odnose s javnošću ostavljaju zaposlenima mogućnost da odustanu od poslova koji bi ih doveli do konflikta interesa, ili do moralnih dilema (Gregory, 2009a, 283).

Naravno, preporuka je da se uvek deluje u najboljem interesu klijenta, čak i kada to znači zanemarivanje sopstvenih interesa, kao i „izbegavanje situacija i okolnosti koje mogu da budu kompromitujuće za ispravno poslovno rasuđivanje, ili da dovedu u sukob lične i profesionalne interese“ stručnjaka (Etički kodeks *Američkog udruženja za odnose s javnošću* PRSA, in Katlip et al., 2006, p. 160).

#### **4.4.3. Odnosi s medijima**

Odnosi s medijima predstavljaju jedan od najznačajnijih, a ujedno i etički najosetljivijih segmenata odnosa s javnošću. Neophodno je da stručnjaci za odnose s javnošću uspostave blisku, ali profesionalnu saradnju sa novinarima, zasnovanu na uzajamnom poverenju. Tačnost informacija i poštenje je ono čemu bi obe profesije morale da teže, uz svest da bi izostavljanje činjenica moglo da dovede do slobodnih i pogrešnih interpretacija i zaključaka. S druge strane, ponekad se postavlja pitanje da li je razumno odmah obelodaniti sve činjenice, jer u nekim slučajevima to može da nanese više štete nego koristi.

Naravno, postoji još mnogo etičkih dilema vezanih za odnose sa medijima, a one se najčešće odnose na ustupanje skupe opreme (ponekad i automobila) novinarima, plaćanje za objavljivanje članaka u novinama, davanje prednosti saradnji sa određenim (uvek istim) medijima i slično.

Parsons navodi četiri načela uspešnih i etičkih odnosa sa medijima (Gregory, 2009a, p. 284):

1. čestitost i tačnost,
2. razboritost (podrazumeva znanje kako i kada koristiti medije),
3. pouzdanost,
4. poštovanje.

#### **4.5. Modeli etičkog odlučivanja**

Postavlja se pitanje na koji način bi stručnjaci za odnose s javnošću trebalo da donose odluke koje će imati čvrsto uporište u etičkim principima.

##### **4.5.1. Parsonsov model**

Parsons navodi „pet stubova koji nose težinu etičkog odlučivanja u odnosima s javnošću“ (Parsons, in Gregory, 2009a, p. 285):

1. istinoljubivost (govoriti istinu)
2. poštovanje zakona (ne činiti loše)
3. dobročinstvo (činiti dobro)
4. poverljivost (poštovati privatnost)
5. pravičnost (biti pravedan i društveno odgovoran)

Parsons dalje preporučuje da se na osnovu ovih principa postave pitanja koja će stručnjaku za odnose s javnošću pomoći da shvati da li postoji neki etički problem ili ne:

- Da li postoji nešto loše u ovoj odluci?
- Da li se propušta prilika da se učini nešto dobro?
- Hoće li neko biti doveden u zabludu na bilo koji način?
- Da li će nečija privatnost biti ugrožena?
- Da li je nepošteno izvoditi pretpostavke?
- Da li imate osećaj da činite nešto pogrešno?

#### 4.5.2. Model Keneta Blančarda i Normana Vinsenta Pila

K. Blančard i N. V. Pil navode pet *načela etičke snage* organizacije<sup>24</sup> (Blanchard, Peale, in Blek, 2003, p. 198-199):

1. **Cilj:** *Misiju naše organizacije saopštava rukovodstvo. Našu organizaciju vode vrednosti, nada i vizija koje nam pomažu da odredimo koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije.*
2. **Ponos:** *Ponosni smo na sebe i na svoju organizaciju. Sigurni smo da, ako se tako osećamo, možemo da odolimo iskušenju da se ponašamo neetički.*
3. **Strpljenje:** *Verujemo da, ako se dugoročno držimo svojih etičkih vrednosti, stižemo do uspeha. Ovo podrazumeva uravnoteženje želje da se postignu rezultati i načina na koji se postižu.*
4. **Upornost:** *Naše opredeljenje su etički principi. Mi se čvrsto držimo našeg opredeljenja. Vodimo računa da naše aktivnosti uvek budu u skladu sa našim ciljem.*
5. **Perspektiva:** *Naši rukovodioci i svi zaposleni neka zastanu da razmisle i procene dokle smo stigli i kuda idemo, i odrede kako ćemo tamo stići.*

Značajno je napomenuti da se ovih pet načela nalaze u međuzavisnosti, pri čemu *perspektiva* predstavlja središnji etički princip svake organizacije.

---

<sup>24</sup> Na engleskom: *Five Ps - Purpose, Pride, Patience, Persistence, Perspective*

Dalje, Blančard i Pil daju i etički podsetnik u vidu sledećih pitanja:

- *Da li je legalno?* – Na nivou zakonodavstva i politike kompanije.
- *Da li je izbalansirano?* – Da li je kratkoročno i dugoročno pošteno prema svima?
- *Šta ću misliti o samom sebi?* – Kako ću se osećati ako se moja odluka objavi u štampi?

#### **4.5.3. Pravila etičkog ponašanja prema Lazniaku i Marfiju**

Lazniak i Marfi navode četiri pravila etičkog ponašanja (Laczniaak, Murphy, in Alderson, 2001, p. 171):

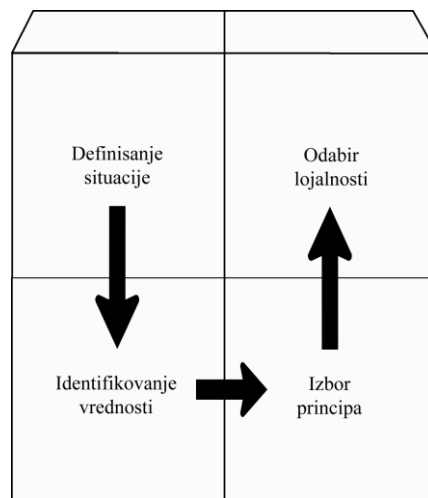
1. *Zlatno pravilo* – prema drugima se ponašajte onako kako biste želeli da se drugi ponašaju prema vama.
2. *Profesionalno pravilo* – sprovodite samo one aktivnosti koje bi i vaše kolege smatrale opravdanim i prikladnim.
3. *Kantov kategorički imperativ* – ponašajte se tako da se vaše aktivnosti u datim okolnostima mogu smatrati prihvatljivim ponašanjem za svakoga ko bi se našao u istoj situaciji.
4. *TV test* – ponašajte se na tako da vam ne bude neugodno da vaše postupke obrazložite i objašnjavate pred širokim auditorijumom.

#### **4.5.4. Model Ralfa Potera**

Još jedan model etičkog odlučivanja primenjiv u praksi odnosa s javnošću dao je R. Poter i on se sastoji iz četiri koraka (Slika 2.14), a poznat je pod nazivom *Poterova kutija* (Potter, in Gregory, 2009a, p. 286):

1. *Definisanje i analiza situacije:* prikupljanje svih relevantnih podataka (šta je dovelo do određene situacije, kakva je ona sada, ko je sve uključen, da li postoje različita gledišta, kakav je kontekst).
2. *Identifikovanje vrednosti:* koje lične vrednosti angažovati u ovoj situaciji (poštenje, integritet, pravičnost, lojalnost...), koje se vrednosti iz profesionalnog kodeksa mogu upotrebiti, kojih se pravnih smernica treba držati...?
3. *Izbor principa delovanja* koji najviše odgovara kompaniji i samom stručnjaku za odnose s javnošću; odlučiti se za jedan od modela donošenja etičkih odluka.
4. *Odabir stejkholdera prema kojima će se iskazati lojalnost:* ovaj odabir variraće u odnosu na konkretnu situaciju (na primer, kako navodi Gregori, ukoliko poslodavac

radi nešto nelegalno, mora preovladati lojalnost prema društvu; ukoliko je kompanija nepravedno optužena, treba je odbraniti).



Slika 2.14. *Poterova kutija*  
(Izvor: Gregory, 2009a, p. 286)

#### 4.5.5. Simsov model

Simsov model rešavanja etičkih dilema u odnosima s javnošću, sastoji se iz sedam koraka (Gregory, 2009a, p. 286):

1. Prepoznavanje i razjašnjavanje dileme.
2. Prikupljanje svih mogućih činjenica; navođenje svih opcija.
3. Provera svake opcije u smislu legalnosti, ispravnosti, korisnosti.
4. Donošenje odluke.
5. Provera ispravnosti odluke pomoću pitanja: Kako bih se osećao kada bi moja porodica saznala za ovo?
6. Kako bih se osećao ako bi moja odluka bila objavljena u lokalnim novinama?
7. Sprovođenje akcije.

\* \* \*

Za koji od ovih modela će se stručnjak za odnose s javnošću odlučiti, zavisice od konkretne situacije (npr. jedan model može biti prikladan u određenoj situaciji, ili može odgovarati ličnom etičkom kodeksu stručnjaka ili kompanije / agencije), ali oni obezbeđuju logično, solidno i transparentno donošenje odluka, a to je od presudnog značaja za sticanje poverenja i kredibiliteta u javnosti (Gregory, 2009a, p. 287).



Na jednoj od konferencija *Međunarodnog udruženja stručnjaka za poslovnu komunikaciju IABC*, učesnici su napravili sledeću listu preporuka za delovanje u praksi (Vilkoks et al., 2006, p. 76):

1. Budi pošten u svakom trenutku.
2. Prenosi osećaj za poslovnu etiku, zasnovanu na sopstvenim standardima i standardima društva.
3. Poštuj integritet i položaj svojih protivnika i publike.
4. Stiči poverenje razlikovanjem bitnog od nebitnog.
5. Predoči sve strane problema.
6. Trudi se da pronađeš ravnotežu između lojalnosti organizaciji i odgovornosti prema javnosti.
7. Ne podređuj dugoročne ciljeve kratkoročnim koristima.

Čester Burger, poznati njujorški savetnik u oblasti komunikacija, navodi četiri važne lekcije iz etike koje je naučio u toku svog četrdesetogodišnjeg iskustva (Burger, in Blek, 2003, p. 197-198):

1. stručnjaci za odnose s javnošću moraju imati poverenja u zdrav razum i moć opažanja javnosti kojoj se obraćaju;
2. potrebno je istinito informisati javnost, objasniti i pojednostaviti teme, tako da one postanu razumljive svakom pojedincu i da on u njima pronađe svoj lični interes;
3. stručnjaci nikada ne treba drugima da nameću svoje etičke standarde, niti da zastupaju stavove u koje ni sami ne veruju, ili koje smatraju pogrešnim;
4. etička pitanja su često veoma složena i *podrazumevaju slojevita, iznijansirana i raznolika gledišta*, tako da će odgovori na njih retko kada biti crni ili beli, već će se kretati u takozvanim nijansama sive.

#### **4.6. Profesionalizam i profesionalno obrazovanje**

Kako Vilkoks kaže (2006, p. 67), među stručnjacima za odnose s javnošću postoje značajne razlike u mišljenju da li ova oblast predstavlja zanat, veštinu, ili profesiju u razvoju. Danas odnosi s javnošću, svakako, još uvek ne mogu da se smatraju profesijom na isti način kao medicina, pravo, ili arhitektura. Još uvek nisu propisani standardi koji se tiču nivoa obrazovanja, niti su državni zakoni definisali uslove za bavljenje ovom delatnošću.

Ipak, mnogi smatraju, a *Američko udruženje za odnose s javnošću* PRSA podržava stav, da je za svakog stručnjaka za odnose s javnošću najznačajnije da se *ponaša kao profesionalac*, što podrazumeva da (Vilkoks et al., 2006, p. 68):

- ima osećaj nezavisnosti
- ima osećaj odgovornosti prema društvu i javnom interesu
- ispolji brigu prema stručnosti i časti profesije u celini
- pokaže veću privrženost standardima profesije i kolegama, nego trenutnom poslodavcu: **ono što je značajno za svaku aktivnost odnosa s javnošću jesu standardi profesije, a ne standardi klijenta ili poslodavca.**

Međutim, kako u svojoj knjizi *Upravljanje odnosima s javnošću* zapažaju Granig i Hant (Vilkoks et al., 2006, p. 70), mnogi stručnjaci će se češće ponašati karijeristički nego profesionalno, što znači da će više voditi računa o očuvanju radnih mesta, nego o delovanju u skladu sa principima etike. Navode se podaci da je u anketi koju je među svojim članovima sproveo *Međunarodno udruženje stručnjaka za poslovnu komunikaciju* IABC, čak 47% dalo neutralan ili negativan odgovor na pitanje da li bi radije dali otkaz, ili se ponašali u suprotnosti sa etičkim načelima, a čak 55% smatralo je „etičkim u neznatnoj meri“ služenje obmanom kao jednim načinom za postizanje cilja. Međutim, svi anketirani članovi složili su se da etika predstavlja važno pitanje, koje zaslužuje dalje istraživanje.

Još jedna pojava vezana za neprofesionalno ponašanje u odnosima s javnošću, naziva se *tehničkim mentalitetom*, a odnosi se na shvatanje stručnjaka da se profesionalizam ogleda u efikasnom i tehnički korektnom pripremanju materijala jedne organizacije (biltena, brošura, saopštenja za javnost...) i neselektivnom distribuiranju dobijenih informacija, bez obzira na tačnost, dokumentovanost i etičnost podataka. Ovakvo ponašanje loše utiče na imidž profesije odnosa s javnošću i drastično narušava njen ugled, pa jedna od smernica koje propisuje *Američko udruženje za odnose s javnošću* PRSA izričito navodi da je dužnost stručnjaka upravo „da ispita istinitost i tačnost informacija koje prenosi u ime onih koje zastupa“ (Vilkoks et al., 2006, p. 63).

David Ferguson, jedan od vodećih stručnjaka za odnose s javnošću, rekao je: „Odnosi s javnošću nikada neće dobiti status profesije, sve dok je ljudima omogućeno da se njima bave i u njima napreduju, a da prethodno nisu završili fakultetske studije iz ove oblasti. Studije odnosa s javnošću obuhvatile bi specijalizovano obrazovanje kojim se stiču posebna znanja i

veštine, a koje se bazira na teorijskim postavkama razvijenim iz istraživanja“ (Katlip et al., 2006, p. 145).

*Komisija za pitanja obrazovanja u oblasti odnosa s javnošću* dala je preporuke koje bi teme trebalo da obuhvati univerzitetsko obrazovanje iz ove oblasti (Katlip et al., 2006, p. 146):

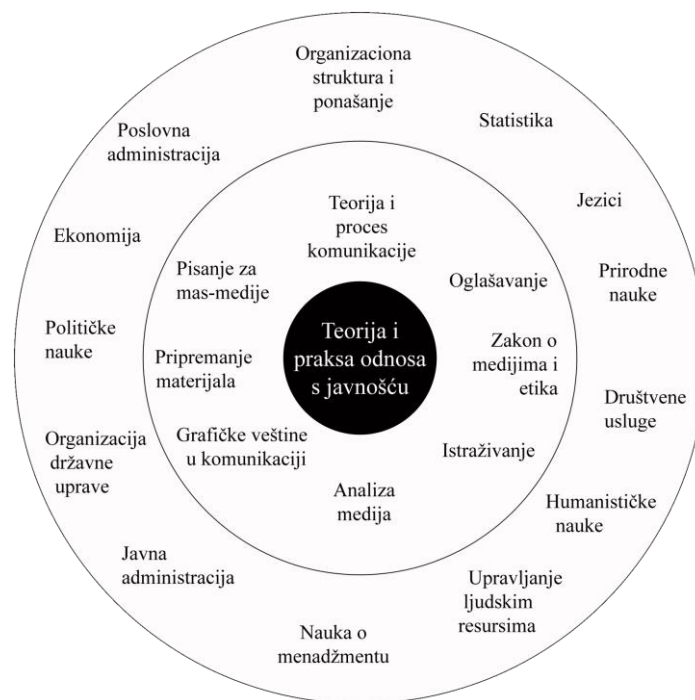
1. *Teorija, poreklo, principi i profesionalna praksa odnosa s javnošću* – značaj i uloga odnosa s javnošću, istorijski razvoj, uticaj društva na profesiju, slučajevi iz prakse.
2. *Etička i zakonska pitanja u odnosima s javnošću* – kodeksi profesionalne etike; specifična pravna pitanja.
3. *Istraživanje, ocena i procena uspešnosti odnosa s javnošću* – istraživačke tehnike, praćenje i analiza dobijenih rezultata, ciljne grupe i intervjui...
4. *Planiranje i upravljanje u odnosima s javnošću* – analiza i dijagnoza situacije, segmentacija, postavljanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, razvijanje strategija i taktika, komunikacija, planiranje budžeta.
5. *Pisanje i produkcija u odnosima s javnošću* – teorija komunikacije, pojam i modeli komunikacije, principi propagande...

Preporučuje se kombinacija savladavanja navedenih teorijskih oblasti sa praktičnim kursovima značajnim za bavljenje ovom delatnošću (osmišljavanje kampanja, pisanje obaveštenja za javnost...), kao i praktična nastava u agencijama za odnose s javnošću, ili u odeljenjima za odnose s javnošću raznih organizacija. Naglašava se neophodnost opsežnog poznavanja humanističkih i društvenih nauka, kao osnove za studije odnosa s javnošću. Takođe se preporučuje i pohađanje izbornih predmeta iz oblasti kao što su: marketing, sociologija, političke nauke ili međunarodni biznis.

Godine 1982, *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću* IPRA sačinilo je model obrazovanja u oblasti odnosa s javnošću, a dopunilo ga 1990. godine (Slika 2.15). Prema ovom modelu, obrazovni program predstavljen je u vidu tri koncentrična kruga, pri čemu je središnji sastavljen od predmeta koji su specifični za odnose s javnošću, drugi krug čine predmeti vezani za komunikaciju, a treći, najširi, obuhvata humanističke, ekonomske, političke nauke i sl. (Blek, 2003, p. 223).

U smernicama za sprovođenje obrazovanja u oblasti odnosa s javnošću, *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću* IPRA savetuje da nastavu drže pojedinci sa velikim iskustvom i razumevanjem kako akademskih, tako i profesionalnih aspekata ove oblasti.

Predavačima se takođe preporučuje da nastave da razvijaju svoje profesionalno iskustvo i tokom bavljenja akademskim radom (Theaker, 2008, p. 74).



Slika 2.15. *Obrazovni točak Međunarodnog udruženja za odnose s javnošću IPRA*  
(Prilagođeno prema: Theaker, 2008, p. 74; Blek, 2003, p. 224)

Sticanjem fakultetske diplome ne bi trebalo da se završi obrazovanje jednog stručnjaka, već se preporučuje kontinuirano obrazovanje i profesionalno usavršavanje, što na postdiplomskim studijama, što na seminarima, konferencijama, stručnim radionicama. Jedino je na taj način moguće održati korak sa neprestanim razvojem profesije i biti upoznat sa savremenim tokovima odnosa s javnošću. Svakako, veoma je značajno i članstvo u profesionalnim udruženjima, gde je, prilikom raznih formalnih i neformalnih okupljanja, omogućen kontakt i interakcija sa kolegama, što doprinosi razmeni znanja i iskustava. Takođe je od velikog značaja praćenje savremene stručne i naučne literature iz oblasti odnosa s javnošću.

U cilju profesionalizacije ove oblasti veoma su aktuelna, ali ujedno i kontroverzna, pitanja *licenciranja* i *akreditacije* stručnjaka za rad u odnosima s javnošću.

Edvard L. Bernis, koji je formulisao savremeni koncept odnosa s javnošću, smatrao je da bi se licenciranjem profesija i javnost zaštitile „od nekompetentnih, nesolidnih oportunističkih koji ne poseduju potrebno znanje, talenat ili moral“ (Vilkoks et al., 2006, p. 70). Bernis je licenciranje počeo da zagovara još pedesetih godina prošlog veka i za tu ideju se zalagao sve do svoje smrti, 1995. godine. Međutim, stručna javnost je i dalje podeljena; koliko god da je

argumenata za licenciranje, toliko ih je i protiv, te Vilkoš smatra da je mala verovatnoća da će do toga doći. Katlip, takođe, sa žaljenjem konstatuje da se to neće skoro desiti, što „ne pogoduje onima koji zahtevaju profesionalizaciju i visoke etičke standarde“ odnosa s javnošću (2006, p. 152).

Kao alternativno rešenje, mnoga nacionalna udruženja za odnose s javnošću zagovaraju akreditaciju. *Američko udruženje za odnose s javnošću PRSA* je program akreditacije otpočelo još 1965. godine, a njen primer sledili su: *Međunarodno udruženje stručnjaka za poslovnu komunikaciju IABC*, britanski *Ovlašćeni institut za odnose s javnošću CIPR*, *Institut za odnose s javnošću Australije PRIA*, *Kanadsko udruženje za odnose s javnošću CPRS* i mnogi drugi. Uslovi za sticanje akreditacije su visok nivo iskustva, stručnosti i etičkog ponašanja, kao i spremnost na kontinuiranu edukaciju u oblasti odnosa s javnošću.

\* \* \*

Budući da su etika i profesionalizam preduslov za sticanje dobre reputacije, za organizaciju je veoma važno da je predstavlja osoba čiji se rad odlikuje etičkim ponašanjem i visokim profesionalnim standardima. Jedna od osnovnih funkcija odnosa s javnošću upravo je uspostavljanje i održavanje odnosa zasnovanih na poverenju. Poverenje se, pak, najčešće povezuje sa rečima kao što su: pouzdanost, doslednost, lojalnost, integritet i poštenje, i predstavlja ključ uspešnih odnosa s javnošću.

Da bi odnosi s javnošću bili smatrani ozbiljnom i odgovornom profesijom, stručnjaci koji se bave ovom delatnošću trebalo bi da deluju kao predstavnici morala u društvu. Etika u odnosima s javnošću počinje od pojedinca i neposredno je povezana sa njegovim sistemom vrednosti, kao i sa dobrobiti društva. Etički ispravno profesionalno ponašanje podrazumeva da se interesi javnosti i društvena odgovornost uvek postave iznad lične koristi i pojedinačnih interesa.

Poštovanje etičkih načela i delovanje u skladu sa najvišim moralnim standardima, omogućilo bi stručnjacima za odnose s javnošću da svoju delatnost unaprede i podignu na viši nivo. Profesionalna udruženja podstiču stručnjake, bilo da su oni članovi tih udruženja ili ne, da se ponašaju kao etička savest svojih organizacija, čime bi ujedno doprineli boljem pozicioniranju funkcije odnosa s javnošću u okviru menadžmenta organizacije.

S obzirom da je utvrđeno da odnosi s javnošću mogu posedovati ogromnu moć i uticaj, time se uvećava odgovornost onih koji se njima bave, kao i potreba za obavljanjem posla po najvišim etičkim i profesionalnim standardima, što znači ozbiljan pristup obuci i

obrazovanju. Stručnjaci bi trebalo da budu članovi profesionalnih udruženja i da se pridržavaju propisanih kodeksa ponašanja. Takođe, da bi odnosi s javnošću postigli priznat profesionalni status, potrebno je da postoje specijalizovani i, po mogućstvu, akreditovani obrazovni programi, koji će stručnjacima, odnosno studentima, pružiti odgovarajuće i neophodno znanje za obavljanje ove delatnosti. Od zaposlenih u odnosima s javnošću očekuje se da prihvate ličnu odgovornost i da svoje ponašanje prilagode ustanovljenim kodeksima koji nalažu delovanje u skladu sa javnim interesom i ističu značaj društvene odgovornosti.

I pored toga što je od sredine XX veka mnogo toga urađeno kako bi se odnosi s javnošću podigli na nivo istinske profesije, to im se još uvek često osporava iz razloga kao što su: nedostatak standardizovanih edukativnih programa i nepostojanje propisanog obrazovnog minimuma za profesionalno bavljenje ovom delatnošću; nedostatak striktnih i jasnih zakonskih odredbi o tome ko može, i pod kojim uslovima, da vrši ovu delatnost; neretko pokazana sklonost ka manipulacijama i zalaganje stručnjaka za privatne interese svojih klijenata, koji umeju da budu u koliziji sa javnim interesom – dakle, zanemarivanje etičkih načela zarad lične dobiti, što ovakve stručnjake čini moralno nepodobnim za obavljanje ove delatnosti (Krstić, 2009, p. 181).

## **III DEO**

### **EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA**

## UVOD

U ovom delu disertacije biće predstavljeni rezultati tri empirijska istraživanja:

- U prvom poglavlju korišćeni su podaci iz istraživanja o stanju struke odnosa s javnošću (OSJ) u Srbiji, koja je u dva navrata sprovelo Društvo Srbije za odnose s javnošću (<http://pr.org.rs/>), 2008. i 2012. godine. Budući da se u okviru istraživanja iz 2008. godine u nekoliko pitanja od ispitanika tražilo da uporede stanje struke tri godine unazad, odnosno da u svojim odgovorima obuhvate period od 2005. do 2008. godine, kao što je i u drugom istraživanju napravljen osvrt na period od 2010. do 2012. godine, moguće je napraviti presek stanja u struci OSJ za period od 2005. do 2012. godine. Valja naglasiti da neće biti predstavljeni svi rezultati, već samo oni delovi istraživanja koji su od značaja za ovu disertaciju, u smislu dokazivanja pre svega **Hipoteze 1 – Potreba za razvijanjem odnosa s javnošću raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija.**
- Sve hipoteze će biti navedene i analizirane u narednom poglavlju, u kojem su detaljno analizirani podaci prikupljeni primarnim istraživanjem za potrebe doktorske disertacije, na uzorku visokoškolskih ustanova Republike Srbije, u martu 2015. godine.

### **1. STANJE STRUKE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SRBIJI PREMA ISTRAŽIVANJIMA DRUŠTVA SRBIJE ZA ODNOS S JAVNOŠĆU (DSOJ) SPROVEDENIM 2008. I 2012. GODINE**

#### **1.1. Istraživanje DSOJ iz 2008. godine**

Istraživanje pod nazivom „PR u Srbiji – istraživanje o stanju u struci“ (DSOJ, 2008), sprovedeno je *online* i obuhvatilo je 154 ispitanika (117 zaposlenih u kompanijama i organizacijama i 37 zaposlenih u PR agencijama).

Najveći broj ispitanika bio je zaposlen u velikim kompanijama (sa preko 250 zaposlenih), potom vladinim organizacijama, ili državnim ustanovama, zatim u firmama srednje veličine (50 do 249 zaposlenih) i lokalnim samoupravama.

Čak 34% ispitanika počelo je da se bavi OSJ tako što im je taj posao dodeljen, ili su raspoređeni na to mesto unutar kompanije.

Aktivnosti OSJ prema učestalosti obavljanja su:

- Rad sa novinarima – 76%
- Praćenje medija i analiza sadržaja – 70%



- Pisanje i uređivanje sadržaja za brošure, izveštaje, video materijale, Internet – 66%
- Koordinacija komunikacijskih projekata i programa – 56%
- Aktivnosti u području oglašavanja i promocije - 49%
- Praćenje šire društvene javnosti i priprema izveštaja za top menadžment – 40%
- Priprema menadžmenta za nastup u medijima – 39%
- Priprema ostalih zaposlenih za nastup u medijima – 38%
- Priprema izjava o misiji i viziji organizacije – 37%
- Organizacija sponzorstava i donacija – 34%
- Planiranje i upravljanje budžetom za komuniciranje – 33%
- Savetovanje top menadžmenta o važnim pitanjima – 27%
- Priprema pravila ponašanja, etičkog kodeksa i sl. – 23%
- Organizacija i kontrola nad obrazovanim aktivnostima u području komunikacija–21%

## 1.2. Istraživanje DSOJ iz 2012. godine

Istraživanje pod nazivom „Stanje struke odnosa s javnošću u Srbiji 2012“ (DSOJ, 2012), takođe je sprovedeno *online*. Učestvovalo je 288 ispitanika, skoro duplo više nego 2008. godine, kada je učestvovalo 154 ispitanika. Istraživanjem su obuhvaćeni profesionalci koji se bave OSJ, kao i studenti koji izučavaju ovaj predmet na visokoškolskim ustanovama.

Na pitanje na koji način su se obrazovali iz oblasti OSJ, ispitanici su davali sledeće odgovore:

- Završene osnovne studije iz oblasti OSJ – 13.2%
- Završene postdiplomske studije iz oblasti OSJ – 22.9%
- Imali predmet OSJ na fakultetu – 23.3%
- Završen višemesečni kurs / škola za OSJ – 41%
- Završen kurs / seminar u trajanju od nekoliko dana – 15.4%
- Bez formalnog obrazovanja u oblasti OSJ – 21.1%

Dakle, 36.1% ispitanika ima fakultetsko obrazovanje iz oblasti OSJ, dok je 21.1% bez formalnog obrazovanja. Veliki broj ispitanika ima završen kurs / školu za OSJ, ili su ovaj predmet slušali na fakultetu. Treba imati u vidu da su dodatne kurseve pohađale i osobe koje imaju fakultetsko obrazovanje iz oblasti OSJ.

Čak 93% ispitanika ima višu i visoku stručnu spremu:

- Srednja stručna sprema – 7%
- Viša škola – 2.6%
- Master studije – 27.8%
- Magistar – 11%



standardizovanih mera rezultata / uspešnosti aktivnosti OSJ, nerazjašnjena granica između marketinga i OSJ.

Tabela 3.1. Neki od najvećih problema sa kojima su se ispitanici u PR struci suočavali

2008. godina	2012. godina* *odgovori zaposlenih u kompanijama i agencijama u ovom istraživanju su objedinjeni
Neshvatanje važnosti OSJ u društvu uopšte – <b>za 54% zaposlenih u kompanijama ovo je problem broj jedan</b> , dok 41% zaposlenih u agencijama takođe ukazuje na ovaj problem	Neshvatanje važnosti OSJ u društvu uopšte – 63.9%
Nedovoljna edukacija kadrova – 20% zaposlenih u kompanijama; <b>49% zaposlenih u agencijama ovo ističe kao problem broj jedan</b>	Nedovoljan nivo obrazovanja osoba koje se bave OSJ – 52.4% ispitanika ističe ovaj problem
Neshvatanje važnosti OSJ od strane menadžmenta organizacije – 34% zaposlenih u kompanijama i 32% zaposlenih u agencijama	Neshvatanje važnosti OSJ od strane menadžmenta organizacije – 36.6% ispitanika
Nepostojanje formalnih univerzalnih mera rezultata / uspešnosti aktivnosti OSJ – 17% zaposlenih u kompanijama i čak 38% zaposlenih u agencijama	Nepostojanje standardizovanih mera rezultata / uspešnosti aktivnosti OSJ – oko 35% ispitanika
Nerazjašnjena granica između marketinga i OSJ – 32% zaposlenih u kompanijama i 35% zaposlenih u agencijama	Nerazjašnjena granica između marketinga i OSJ – oko 32% ispitanika
Preterana ispolitizovanost društva / lokalne zajednice - 30% zaposlenih u kompanijama i 41% zaposlenih u agencijama	

Na osnovu otvorenih odgovora izveden je zaključak da se „struka i dalje (2012. godine) vezuje za negativan kontekst i da vlada sveukupno nezadovoljstvo onih koji se bave OSJ. Razlozi su: neshvatanje važnosti OSJ u društvu uopšte, ali i od strane menadžmenta<sup>25</sup>, nedovoljan nivo obrazovanja onih koji se njima bave i ograničena sredstva za realizaciju aktivnosti OSJ. Nizak je profesionalni nivo svih učesnika u procesu: klijent, klijentov menadžment, agencija, mediji. Tome doprinose: nepostojanje standarda i loš imidž profesije, nerazumevanje OSJ, loši odnosi s medijima, nerazumevanje struke od strane medija, nedostatak kvalitetnog kadra na tržištu.“

<sup>25</sup> Menadžmenta organizacija u kojima su ispitanici zaposleni (prim. autora).

Slično nezadovoljstvo primetno je i u istraživanju sprovedenom na visokoškolskim ustanovama u Srbiji 2015. godine, o čemu se detaljnije govori u narednom poglavlju (v. Rezultati sa diskusijom - Hipoteze 1, 6, 8a, 9).

I pored uočenih problema i iskazanog pesimizma, prema proceni ispitanika u oba istraživanja DSOJ, struka konstantno napreduje, što se ogleda u sledećim pokazateljima (Tabela 3.2):

- *više kompanija se odlučuje za angažovanje stručnjaka / agencija za OSJ,*
- *napredovala je svest o značaju struke u društvu,*
- *otvoreno je više mogućnosti za stručno usavršavanje i školovanje u struci,*
- *mladi se u sve većem broju opredeljuju za studije OSJ, dok ljudi iz drugih struka sve više teže da ovladaju i oblašću OSJ (što predstavlja značajnu i suštinsku novinu u istraživanju sprovedenom 2012. godine).*

Poslednje navedeno (*ljudi iz drugih struka sve više teže da ovladaju i oblašću OSJ*) takođe je jedan od bitnih nalaza i zaključaka istraživanja sprovedenog 2015. godine na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, u kome je čak **75.8% ispitanika (vrlo često iz drugih oblasti) izrazilo potrebu za (dodatnim) usavršavanjem iz oblasti OSJ** (v. Rezultati sa diskusijom – Hipoteza 6).

Tabela 3.2. Procena ispitanika u vezi sa razvojem struke u Srbiji (prema stepenu značajnosti)

Period 2005 - 2008. godine	Period 2010 - 2012. godine
<i>Više kompanija se odlučuje za angažovanje stručnjaka za OSJ – 74% zaposlenih u kompanijama i 76% zaposlenih u agencijama</i>	<i>Više kompanija se odlučuje za angažovanje stručnjaka / agencija za OSJ – 47.1% ispitanika</i>
<i>Napredovala je prepoznatljivost važnosti struke u društvu – 67% zaposlenih u kompanijama i 57% zaposlenih u agencijama</i>	<i>Ljudi iz drugih struka sve više teže da ovladaju i oblašću OSJ – 44.5% ispitanika</i>
<i>Omogućeno je više načina za stručno usavršavanje i školovanje u struci – 46% zaposlenih u kompanijama i 35% zaposlenih u agencijama</i>	<i>Mladi se u sve većem broju opredeljuju za studije OSJ – 42.7% ispitanika</i>
<i>Struka je više na ceni nego pre tri godine (2005) – 44% zaposlenih u kompanijama i 30% zaposlenih u agencijama</i>	<i>Otvoreno je više mogućnosti za stručno usavršavanje i školovanje u struci – oko 30% ispitanika</i>
	<i>Napredovala je prepoznatljivost važnosti struke u društvu – oko 30% ispitanika</i>

U istraživanju iz 2012. godine, ispitanici su pokazali visok stepen interesovanja za edukativne programe koje bi DSOJ trebalo da organizuje i realizuje i dat je veliki broj predloga, od „*online komunikacije, oblasti društvenih medija, primene Internet alata, preko merenja u OSJ, upravljanja reputacijom, praktične obuke u kompanijama, edukacije na osnovu vrhunskih studija slučajeva, pripreme za javni nastup, medijskih treninga, strateškog planiranja komunikacija, do šireg spektra mogućnosti za stručno usavršavanje, ugovora sa fakultetima, univerzitetima i organizacijama koje su osposobljene da pruže viši nivo obrazovanja članovima pod povoljnijim uslovima, kao i sertifikacije PR stručnjaka u saradnji sa nekom relevantnom stranom institucijom.*“ U ovom istraživanju takođe je pokrenuto pitanje da li ispitanici smatraju da bi DSOJ trebalo da se bavi sertifikacijom, odnosno licenciranjem stručnjaka iz oblasti OSJ. Pozitivno se izrazilo 56.1% ispitanika, negativno 16.6%, dok 27.3% nije bilo sigurno.

Treba napomenuti da su ispitanici još 2008. godine predlagali licenciranje osoba koje se bave OSJ „*po jasno definisanim standardima, pri čemu bi prednost trebalo da imaju formalno obrazovanje i iskustvo, kao i redovna edukacija*“.

Potreba za izdavanjem licenci za rad svakako predstavlja jedno od najznačajnijih pitanja u oblasti OSJ na ovim prostorima, budući da bi licenciranje vremenom doprinelo podizanju struke na viši nivo i podstaklo stručnjake za OSJ na kontinuiranu edukaciju i stalno usavršavanje. To bi nesumnjivo uticalo na kvalitetnije i profesionalnije obavljanje posla i, samim tim, u dužem vremenskom periodu, na poboljšanje imidža i ugleda struke u javnosti.

Kao podrška ovoj tvrdnji, valja reći da je 30. septembra 2014. godine, Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ), jedno od aktivnijih strukovnih udruženja na ovim prostorima, izdalo prve licence za rad u oblasti OSJ, čime je istaknut i značaj samog udruženja (HUOJ, 2014).

U Tabeli 3.3. dat je prikaz najbitnijih znanja i veština neophodnih za uspešno bavljenje OSJ. Kao i u prethodnom slučaju, odgovori ispitanika u oba istraživanja se podudaraju, s tim što je redosled nešto drugačiji. Najbitnija znanja i veštine su: *planiranje i postavljanje ciljeva, identifikovanje problema i trendova u okolini i predviđanje njihovih posledica, istraživanje i analitika, dobra lična i javna komunikacija i javni nastup.*

Prema mišljenju ispitanika, u oba istraživanja (sa nešto izmenjenim redosledom), najznačajnije lične karakteristike potrebne za uspeh u OSJ, jesu: *poštenje / lični integritet, kreativnost, energija i pismenost.*

Tabela 3.3. Najbitnija znanja i veštine za uspešno bavljenje OSJ (prema stepenu značajnosti)

2008. godina	2012. godina* *primenjena je drugačija merna skala, nisu dostupni podaci u %
Znati dobro lično i javno komunicirati i nastupati – 71% zaposlenih u kompanijama i svega 32% zaposlenih u agencijama	Planiranje i postavljanje ciljeva
Znati identifikovati uzroke problema, trendove u okolini i njihove posledice – 65% zaposlenih u kompanijama i čak 84% zaposlenih u agencijama	Identifikovanje problema i trendova u okolini
Znati planirati i postavljati ciljeve – 59% zaposlenih u kompanijama i 76% zaposlenih u agencijama	Istraživanje i analitika
Znati istraživati javno mnjenje, stavove i očekivanja javnosti – 43% zaposlenih u kompanijama i 51% zaposlenih u agencijama	Dobra komunikacija i javni nastup
Znati dobro pisati objave za medije i izveštaje – 41% zaposlenih u kompanijama i 32% zaposlenih u agencijama	

Tabela 3.4. Organizacija poslova OSJ

2008. godina	2012. godina
<p>Poslovi OSJ najčešće su organizovani na sledeće načine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 49% organizacija imalo je sektor koji se bavio komunikacijama: u podjednakom broju slučajeva, to su bili PR i marketing sektor.</li> <li>- U 32% slučajeva, taj posao je obavljala samo jedna osoba.</li> <li>- Rukovodilac sektora najčešće je bio član upravljačkog tima (46%), ili pozicioniran odmah ispod (30%). U 19% slučajeva, pripadao je srednjem menadžmentu.</li> <li>- U 23% slučajeva nije postojao poseban sektor.</li> </ul>	<p>Poslovi OSJ najčešće su organizovani na sledeće načine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postoji posebno odeljenje za OSJ sa dvoje ili više zaposlenih – 38.1%</li> <li>- Jedna osoba se bavi OSJ – 27.1%</li> <li>- Spojena su odeljenja marketinga i OSJ – 27.1%</li> <li>- Ne postoji ni odeljenje ni osoba zadužena za OSJ – 7.6%</li> </ul> <p>Čak 54.7% ispitanika u svojoj organizaciji, pored OSJ, redovno obavlja i druge poslove; 25.6% to čini samo ponekad, dok se 19.7% bavi samo OSJ. Važnost sektora komunikacija u organizaciji, ocenjena je srednjom ocenom 7.45 (od 10).</p>
93% ispitanika smatra da bi sektor za komunikacije trebalo da učestvuje u donošenju strateških odluka kompanije, zato što komunikacijske i strateške odluke međusobno utiču jedne na druge, dok 44% ispitanika smatra da sektor za komunikacije zaista ima uticaj na donošenje strateških odluka kompanije.	78.3% ispitanika smatra da je zbog donošenja strateških odluka u organizaciji neophodno da postoji sektor za OSJ, ili funkcija menadžera za OSJ. U (re)definisanje misije i vizije organizacije i strateško planiranje, redovno je uključeno 43.2% ispitanika, 47.5% uključeno je ponekad, a 9.3% nikada.

U Tabeli 3.4. uporedno je prikazan način organizacije poslova OSJ, kao i stavovi ispitanika u vezi sa mestom OSJ u donošenju odluka od strateškog značaja za jednu organizaciju.

Kako su poslovi OSJ organizovani u ustanovama visokog obrazovanja Republike Srbije, detaljno je prikazano u narednom poglavlju (v. Rezultati sa diskusijom - Hipoteza 4a), kao i stavovi ispitanika u vezi sa mestom OSJ u donošenju odluka od strateškog značaja (v. Rezultati sa diskusijom - Hipoteza 8a, 8b, 9).

\* \* \*

I pored uočenih, evidentnih problema tipičnih za pojavu nove oblasti delovanja kakvu na ovim prostorima predstavljaju odnosi s javnošću, rezultati istraživanja DSOJ, kao i rezultati istraživanja sprovedenog na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, jasno pokazuju da se oblast OSJ nezadrživo razvija, ne samo u Srbiji, već i u zemljama u okruženju.

Ovo se ponajbolje ogleda u otvaranju više mogućnosti za stručno usavršavanje i školovanje u oblasti OSJ, opredeljenju sve većeg broja mladih za studije OSJ, kao i uočenoj težnji ljudi iz drugih struka da ovladaju i znanjima i veštinama iz oblasti OSJ.

Sve više se govori o uvođenju licenci za rad u oblasti OSJ, sa ciljem podizanja struke na viši nivo, profesionalnijeg i stručnijeg obavljanja poslova i podsticanja stručnjaka na kontinuirano usavršavanje i edukaciju, čime bi se ojačali imidž i ugled struke. Prve, konkretne korake u tom pravcu, već je preduzela Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Veliki broj ispitanika smatra da je zbog donošenja strateških odluka u organizaciji neophodno postojanje sektora ili menadžera za OSJ, koji će redovno biti uključeni u (re)definisanje misije i vizije organizacije i strateško planiranje, jer su komunikacijske i strateške odluke međusobno povezane.

Više o ovim i mnogim drugim pitanjima može se pročitati u narednom poglavlju, posvećenom istraživanju sprovedenom na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji.

## **2. RAZVOJ ODNOSA S JAVNOŠĆU U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA U SRBIJI - OPIS ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Značaj istraživanja odnosa s javnošću leži u činjenici da su odnosi s javnošću mlada disciplina (nastala početkom XX veka), koja svakodnevno beleži visoku stopu rasta i razvoja. Broj onih koji se ovom delatnošću bave ili je izučavaju, kao i broj profesionalnih udruženja koja okupljaju stručnjake iz ove oblasti, raste iz dana u dan. Odnosi s javnošću predstavljaju jedno od najperspektivnijih zanimanja na globalnom nivou, sa izvanrednim mogućnostima za razvoj. Zbog toga oni danas postaju važna oblast akademskog izučavanja i profesionalne delatnosti.

Odnosi s javnošću mogu se posmatrati kao samostalna organizaciono-menadžerska funkcija, čiji je zadatak da uspostavlja i neguje odnose uzajamnog razumevanja, poverenja i dobre volje između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh, ali i kao jedan od najznačajnijih instrumenata marketing komuniciranja.

Budući da odnosi s javnošću potencijalno mogu imati veliku moć i uticaj na formiranje stavova javnog mnjenja, na kreiranje imidža i reputacije organizacija, kao i da su veoma značajni za uspostavljanje i održavanje kvalitetnih i dugoročnih odnosa sa raznim poslovnim i tržišnim strukturama, predmet ovog istraživanja su razni vidovi primene odnosa s javnošću i njihovo mesto u institucijama visokog obrazovanja u Republici Srbiji.

### **2.2. Ciljevi istraživanja**

Osnovni ciljevi istraživanja su:

- utvrđivanje stavova menadžera za odnose s javnošću i marketing menadžera, odnosno predstavnika visokoškolskih ustanova, o potencijalu OSJ za sticanje konkurentske prednosti na tržištu i njihovog uticaja na ostvarenje performansi, kao i značaju raznih aspekata OSJ u kreiranju imidža i reputacije ovih institucija;
- razmatranje načina organizacije funkcije OSJ na visokoškolskim ustanovama u Srbiji;
- utvrđivanje stepena (adekvatnog) obrazovanja osoba koje obavljaju poslove OSJ u institucijama visokog obrazovanja u Srbiji;
- utvrđivanje stavova o značaju, ulozi i razvoju OSJ na institucijama visokog obrazovanja u Srbiji;



- utvrđivanje mesta OSJ u sistemu marketing komuniciranja visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji.

### 2.3. Osnovne hipoteze

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

1. Potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija.
2. OSJ su značajan izvor konkurentne prednosti organizacija.
3. OSJ utiču na performanse organizacija.
4. a) U visokoškolskim ustanovama u Srbiji ne postoji posebno organizovana funkcija OSJ, već je ona sastavni deo marketing funkcije.  
b) Od instrumenata marketinških komunikacija (MK), u visokoškolskim ustanovama u Srbiji najčešće se koristi oglašavanje.
5. Visokoškolske ustanove ne koriste usluge agencija za OSJ.
6. Većina osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave OSJ nemaju adekvatno obrazovanje za tu vrstu posla.
7. Visokoškolske ustanove ne primenjuju aktivnosti koje bi se mogle opisati kao društveno odgovorno ponašanje.
8. a) Visokoškolske ustanove nemaju precizan strateški plan OSJ, niti utvrđen budžet za promotivne aktivnosti.  
b) Program OSJ, ukoliko postoji, sprovodi se bez prethodne analize tržišta.
9. Rukovodioci obrazovnih institucija ne shvataju značaj niti potencijal OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije.
10. Privatne visokoškolske ustanove u Srbiji koriste instrumente OSJ za svoju promociju u većoj meri od državnih institucija istog ranga.

### 2.4. Varijable

Za analizu rezultata odabrane su **dve nezavisne varijable**:

- jedna se odnosi na **tip vlasništva visokoškolske ustanove**, odnosno da li je osnivač ustanove država, ili se ona nalazi u privatnom vlasništvu<sup>26</sup>;
- druga varijabla odnosi se na **obrazovanje iz oblasti odnosa s javnošću**.

---

<sup>26</sup> U Zakonu o visokom obrazovanju (<http://www.mpn.gov.rs/prosveta/visoko-obrazovanje/>) govori se o visokoškolskim ustanovama čiji je osnivač Republika i o onim čiji osnivač nije Republika. Shodno tome, u ovom radu će se o prvoj vrsti ustanova govoriti kao o državnim, a o drugoj kao privatnim visokoškolskim ustanovama, pre svega zbog lakšeg čitanja, a onda i zbog racionalizacije prostora.

Budući da je istraživanje pokazalo da svega 16 ispitanika (odnosno 24.2% od ukupnog uzorka) ima fakultetsko obrazovanje iz ove oblasti (četvoro ima završene osnovne, a 12 postdiplomske studije), ovom broju pridodati su i svi ispitanici koji su slušali predmet Odnosi s javnošću tokom studija, kao i oni koji su završili neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja (škola, kurs, seminar) iz ove oblasti, pa se tako grupa sastoji od **43 ispitanika koji poseduju neki oblik obrazovanja iz oblasti odnosa s javnošću i 23 ispitanika koji nemaju obrazovanje iz ove oblasti.**

Ove varijable odabrane su zbog pretpostavke da će upravo one presudno uticati na kvalitet, obim i način sprovođenja aktivnosti OSJ / marketinga na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, što se u većem broju hipoteza pokazalo tačnim, naročito u slučaju varijable Tip vlasništva visokoškolske ustanove, koja je veoma često uticala na pojavu statistički značajnih razlika između grupa.

## **2.5. Postupak i dinamika istraživanja**

### **2.5.1. Uzorak ispitanika**

Prema spisku koji je objavila Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta - KAPK ([www.kapk.org](http://www.kapk.org)) 6. marta 2015. godine, u Republici Srbiji postojalo je **217 akreditovanih visokoškolskih ustanova** (ne računajući visokoškolske jedinice van sedišta ustanove bez svojstva pravnog lica), od čega 17 univerziteta - osam državnih i devet privatnih; osam univerziteta čiji je osnivač država obuhvatalo je ukupno 87 fakulteta (što zbirno iznosi 95 institucija), dok je devet privatnih univerziteta obuhvatalo 47 fakulteta (zbirno 56 institucija). Na spisku se nalazilo i 66 visokih škola - 47 državnih i 19 privatnih.

Iz napred navedenog proizilazi da su u Republici Srbiji u martu prošle godine poslovale **142 visokoškolske ustanove čiji je osnivač država** (65.44% od ukupnog broja) i **75 visokoškolskih ustanova u privatnom vlasništvu** (34.56%).

Za potrebe istraživanja obavljani su razgovori sa predstavnicima 88 institucija (40.55% od ukupnog broja), od čega 22 (10.14% od ukupnog broja, a 25% od svih pozvanih) nije prihvatilo učešće u istraživanju ili nije dostavilo popunjene upitnike, dok se njih 66 odazvalo (30.41% od ukupnog broja, a 75% od pozvanih).

Za odbijanje učešća u istraživanju, obično su navođeni ovakvi i slični razlozi:

- „Nema dovoljno materijalnih sredstava za otvaranje novog radnog mesta, a možda bi upravo zapošljavanje menadžera za OSJ doprinelo boljem upisu studenata“ - sekretar jednog fakulteta Univerziteta u Beogradu za koji vlada smanjeno interesovanje.
- „Smatramo da bi bilo izuzetno korisno imati menadžera za OSJ, ali on nije predviđen sistematizacijom radnih mesta na fakultetu“ - prodekan za nastavu jednog fakulteta Univerziteta u Nišu.
- „Nemamo potrebe za menadžerom za OSJ / marketing, jer se za 600 raspoloživih mesta prijavi po 2000 kandidata“ - direktor jedne visoke škole strukovnih studija čiji je osnivač država.

Istraživanjem je, dakle, obuhvaćeno **66 ustanova**, odnosno **30.41%** od ukupnog broja svih visokoškolskih ustanova, i to **38 državnih** (što čini 57.58% od uzorka, a 26.76% od ukupnog broja državnih institucija) i **28 privatnih** visokoškolskih ustanova (42.42% od uzorka, a 37.33% od ukupnog broja privatnih institucija), u oba slučaja uključujući univerzitete, fakultete i visoke škole (Tabela 3.5).

Tabela 3.5. Prikaz visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji – ukupan broj, broj pozvanih i broj onih koji su učestvovali u istraživanju

	Ukupno ustanova	Pozvano	Dostavilo upitnik	Dostavilo upitnik %
Državni univerziteti i fakulteti	95	40	31	32.63
Privatni univerziteti i fakulteti	56	28	22	39.29
Visoke škole akademskih i strukovnih studija - državne	47	10	7	14.89
Visoke škole akademskih i strukovnih studija – privatne	19	10	6	31.58
<b>Ukupno</b>	<b>217</b>	<b>88</b>	<b>66</b>	<b>30.41</b>

Kada se govori o geografskoj raspodeli, u ispitivanju su učestvovali predstavnici 40 ustanova iz Beograda (60.60% od ukupnog uzorka), 7 iz Novog Sada (10.61% od ukupnog uzorka) i 6 iz Niša (9.09% od ukupnog uzorka). Takođe, u ispitivanju su učestvovali i predstavnici visokoškolskih ustanova iz: Bora, Subotice, Arandjelovca, Blaca, Kragujevca, Jagodine, Leposavića, Novog Pazara, Valjeva, Zaječara, Pančeva, Sremske Kamenice i Sremskih Karlovaca – ukupno 13 ispitanika (19.70% od ukupnog uzorka). Ovako visok procenat

ispitanika iz Beograda može se objasniti činjenicom da se sedište čak 103 od 217 visokoškolskih ustanova (47.47%), nalazi u Beogradu.

Ovde bi trebalo dati važnu napomenu u vezi sa **privatnim univerzitetima**. Naime, pet od devet ovih univerziteta organizovano je kao **integrisani univerzitet**, koji u svom sklopu ima nekoliko fakulteta (obično tri do četiri). **Jedan državni univerzitet takođe je organizovan kao integrisani univerzitet**. Ove institucije angažuju jednog menadžera, koji je zadužen za marketinške i aktivnosti OSJ sedišta univerziteta, kao i svih fakulteta u sklopu integrisanog univerziteta. Na listi KAPK integrisani univerziteti su predstavljeni kao jedna institucija, pa se tako tretiraju i u ovom radu.

Predstavnici samo jednog od 17 univerziteta u Srbiji nisu učestvovali u istraživanju.

Upitnik je bio namenjen i popunjavali su ga prvenstveno **menadžeri za OSJ i marketing visokoškolskih ustanova u Srbiji**, ukoliko ta pozicija postoji; ukoliko ne, upitnik su popunjavale **osobe zadužene za sprovođenje marketinških i aktivnosti OSJ** (obično profesori OSJ ili marketinga, ili neko iz administracije), ili pak **osobe koje ove ustanove predstavljaju u javnosti** (dekani, direktori) – Tabela 3.6.

Tabela 3.6. *Grupe ispitanika prema vrsti posla koji obavljaju u visokoškolskoj ustanovi (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat
Poslovi koje obavljate u visokoškolskoj ustanovi	Menadžer za OSJ i marketing	24	36.4
	Nastavno osoblje	29	43.9
	Administracija	13	19.7
	Ukupno	66	100.0

Kako se iz Tabele 3.6. može videti, upitnik su popunila 24 ispitanika (36.4% od ukupnog uzorka), koji na svojim visokoškolskim ustanovama obavljaju funkciju menadžera za OSJ / marketing; 29 ispitanika (43.9%) kao svoju osnovnu delatnost navelo je rad u nastavi, dok njih 13 (19.7%) na prvom mestu obavlja administrativne poslove.

Tabela 3.7. *Stepen stručne sprema ispitanika (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat
Stepen stručne sprema	Srednja škola	1	1.5
	Visoka škola	3	4.5
	Fakultet	<b>62</b>	<b>93.9</b>
	Ukupno	66	100.0

Obrazovni nivo ispitanika je izuzetno visok (Tabela 3.7). Samo jedna osoba ima srednju stručnu spremu, troje ispitanika je završilo visoku školu, dok njih 62, odnosno 93.9%, ima završen fakultet.

Od tih 62, čak 51 ispitanik (77.3% od celokupnog uzorka) završio je i postdiplomske studije, i to: četvero (6.1% od celokupnog uzorka) specijalističke; 23 (34.8%) master; osmoro (12.1%) magistarske studije, dok 16 ispitanika (24.2%) ima naziv doktora nauka (Tabela 3.8).

Tabela 3.8. Završene postdiplomske studije (učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima; procenti se odnose na celokupni uzorak)

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat
Završene postdiplomske studije	Specijalističke	4	6.1
	Master	23	34.8
	Magistarske	8	12.1
	Doktorske	16	24.2
	Ukupno	51	77.3

### 2.5.2. Metode i tehnike korišćene u istraživanju

Kao istraživačka metoda korišćena je *metoda ispitivanja*, a kao tehnika prikupljanja podataka *anketa*, preko svog instrumenta - *upitnika* (Mihailović, 2004).

**Instrument istraživanja** - Za potrebe istraživanja sačinjen je *strukturirani upitnik* (Prilog 2), koji je podeljen na više celina, namenjenih proveriti postavljenih hipoteza. U svrhu dobijanja što objektivnijih odgovora, ispitivanje je bilo anonimno.

### 2.5.3. Način i dinamika ispitivanja

Istraživanje je sprovedeno na dva načina: 18 upitnika je popunjeno na Sajmu obrazovanja 6. marta 2015. godine u Beogradu, dok je ostatak prosleđen i popunjen *online* u periodu od 10. do 30. marta. Sa svakim ispitanikom prethodno je obavljen razgovor (uživo ili preko telefona) i svaki ispitanik je lično pozvan da se uključi u istraživanje.

### 2.5.4. Obrada podataka

S obzirom na predmet i ciljeve istraživanja, za obradu statističkih podataka korišćen je program SPSS 20 (IBM, Armonk, NY).

Elementarna obrada podataka sprovedena je izračunavanjem frekvencija, procenata i kumulativnih procenata za sve zavisne varijable.

Pouzdanost svih mernih skala proverena je Krombahovim Alfa koeficijentom.

Takođe, pre svih analiza, proverena je normalnost raspodele podataka Kolmogorov-Smirnov testom i u svim slučajevima ona je bila narušena ( $p < 0.05$ ). Zbog toga su za poređenje razlika između grupa korišćene *neparametrijske statističke tehnike*, na prvom mestu Man-Vitnijev U test, a zatim i Hi kvadrat test (Pallant, 2011).

## 2.6. Rezultati sa diskusijom

Kako je već rečeno, pouzdanost svih mernih skala proverena je Krombahovim Alfa koeficijentom (Tabela 3.9), koji je u skoro svim slučajevima bio preko 0.7, osim kod hipoteze 6 gde je iznosio 0.55, što se takođe smatra prihvatljivim rezultatom (Pallant, 2011).

Tabela 3.9. Provera mernih skala Krombahovim Alfa koeficijentom

Skala	Hipoteza	Krombahov Alfa koeficijent
Značaj OSJ u Srbiji	1	0.74
OSJ kao izvor konkurentske prednosti organizacije	2	0.70
Uticaj OSJ na performanse organizacije	3	0.76
Korišćenje usluga agencija za OSJ	5	0.90
Stručnost osoba koje se bave OSJ	6	0.55
Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ	8b	0.89
Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije	9	0.89
Korišćenje instrumenata OSJ u promociji organizacija	10	0.73

### 2.6.1. Potreba za razvijanjem odnosa s javnošću u Srbiji

Značaj odnosa s javnošću kao discipline savremenog menadžmenta, instrumenta marketinške komunikacije i oblasti interesovanja akademske zajednice raste iz dana u dan, ne samo u zemljama tržišne privrede, već i u zemljama u tranziciji kakva je Srbija. Prema G. Ognjanov (2013, p. 173), „tranzicija ka tržišnoj privredi u zemljama Centralne i Istočne Evrope počinje 1989. godine“ rušenjem berlinskog zida, a na našim prostorima, ona se vezuje za 1991. godinu, kada počinju ratovi koji će dovesti do konačnog raspada Jugoslavije i formiranja novih nacionalnih država. U Srbiji tranzicija u pravom smislu počinje tek nakon 2000. godine. Na osnovu svega navedenog, postavljena je hipoteza 1.

## H1 – Potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 1 (Tabela 3.10), pokazali su da su odgovori kod svih pet pitanja na pozitivnom delu vrednosne skale (5–Potpuno se slažem i 4–Uglavnom se slažem).

Tabela 3.10. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 1

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija	Uopšte se ne slažem	2	3.0	3.0
	Uglavnom se ne slažem	0	0.0	3.0
	Nemam mišljenje	3	4.5	7.6
	Uglavnom se slažem	<b>31</b>	<b>47.0</b>	54.5
	Potpuno se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
U odnosu na period od pre 5 godina, društvo u Srbiji prepoznaje i bolje razume značaj OSJ	Uopšte se ne slažem	4	6.1	6.1
	Uglavnom se ne slažem	8	12.1	18.2
	Nemam mišljenje	5	7.6	25.8
	Uglavnom se slažem	<b>38</b>	<b>57.6</b>	83.3
	Potpuno se slažem	11	16.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
U odnosu na period od pre 5 godina, u Srbiji je porastao značaj i ugled struke OSJ	Uopšte se ne slažem	6	9.1	9.1
	Uglavnom se ne slažem	8	12.1	21.2
	Nemam mišljenje	10	15.2	36.4
	Uglavnom se slažem	<b>32</b>	<b>48.5</b>	84.8
	Potpuno se slažem	10	15.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
U odnosu na period od pre 5 godina, danas se u Srbiji više ulaže u razvoj i razne aktivnosti OSJ	Uopšte se ne slažem	5	7.6	7.6
	Uglavnom se ne slažem	8	12.1	19.7
	Nemam mišljenje	12	18.2	37.9
	Uglavnom se slažem	<b>32</b>	<b>48.5</b>	86.4
	Potpuno se slažem	9	13.6	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Opravdano je ulagati sredstva u razne aktivnosti OSJ, jer se to ulaganje višestruko isplati	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	1	1.5	3.0
	Nemam mišljenje	2	3.0	6.1
	Uglavnom se slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	43.9
	Potpuno se slažem	<b>37</b>	<b>56.1</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

Čak 92.5% (SV = 4.32) ispitanika složilo se sa tvrdnjom da *potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija*.

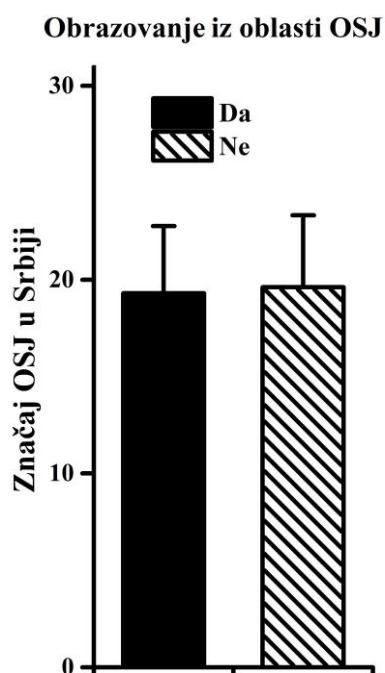
Sa tvrdnjom da *društvo u Srbiji sada prepoznaje i bolje razume značaj OSJ u odnosu na period od pre pet godina*, složilo se 74.3% ispitanika, međutim 18.2% se sa ovom tvrdnjom nije složilo (SV = 3.67).

Da je *u odnosu na period od pre pet godina u Srbiji porastao značaj i ugled struke OSJ*, smatra 63.7% ispitanih, dok se sa ovom tvrdnjom 21.2% ispitanika ne slaže; ovde treba uzeti u obzir i 15.2% ispitanika koji nemaju stav po ovom pitanju (SV = 3.48).

Ukupno 62.1% ispitanika smatra da se *danias u Srbiji više ulaže u razvoj i razne aktivnosti OSJ, u odnosu na period od pre pet godina*, dok je 19.7% ispitanika izrazilo neslaganje sa ovom tvrdnjom. Čak 18.2% ispitanika nije iskazalo svoje mišljenje (SV = 3.48).

Dakle, kod sva tri iskaza u kojima se od ispitanika očekivalo da uporede položaj OSJ danas i u odnosu na period pre pet godina, procenat saglasnosti je nešto niži ali i dalje značajan, i iznosi najmanje 62%. Ipak, ne može se zanemariti ni procenat neslaganja, koji kod pitanja o *porastu značaja i ugleda struke OSJ u Srbiji* iznosi 21%.

Najveća saglasnost, 94% (SV = 4.45), uočena je kod poslednje tvrdnje na ovoj skali, *da je opravdano ulagati sredstva u razne aktivnosti OSJ, jer se to ulaganje višestruko isplati*, sa čim se slažu gotovo svi ispitanici.



Slika 3.1. Shvatanje značaja OSJ u Srbiji kod ispitanika koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji nemaju



U okviru hipoteze 1 ispitane su i razlike u stavovima u vezi sa potrebom za razvijanjem OSJ u Srbiji kod ispitanika koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji nemaju. Na skali „Značaj OSJ u Srbiji“ (Slika 3.1), Man-Vitnijev U test pokazao je da nema statistički značajnih razlika između grupe onih koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ (SV = 19.30; SD = 3.47) i onih koji nemaju (SV = 19.61; SD = 3.71), U = 436.5; z = -0.79; p = 0.43; r = 0.10.

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test takođe je pokazao da nema statistički značajnih razlika između ovih grupa (Tabela 3.11).

Tabela 3.11. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj OSJ u Srbiji“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*

Pitanje	Obrazovanje iz oblasti OSJ	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija	Da	4.37	0.76				
	Ne	4.22	0.95	458.5	-0.54	0.59	0.07
	Ukupno	4.32	0.83				
U odnosu na period od pre 5 godina, društvo u Srbiji prepoznaje i bolje razume značaj OSJ	Da	3.56	1.16				
	Ne	3.87	0.92	432.5	-0.93	0.35	0.11
	Ukupno	3.67	1.09				
U odnosu na period od pre 5 godina, u Srbiji je porastao značaj i ugled struke OSJ	Da	3.42	1.14				
	Ne	3.61	1.23	432.5	-0.89	0.37	0.11
	Ukupno	3.48	1.17				
U odnosu na period od pre 5 godina, danas se u Srbiji više ulaže u razvoj i razne aktivnosti OSJ	Da	3.42	1.14				
	Ne	3.61	1.08	459.5	-0.50	0.61	0.06
	Ukupno	3.48	1.11				
Opravdano je ulagati sredstva u razne aktivnosti OSJ, jer se to ulaganje višestruko isplati	Da	4.53	0.67				
	Ne	4.30	0.93	426.5	-1.04	0.30	0.13
	Ukupno	4.45	0.77				

Kod tri središnje tvrdnje, u kojima se poredi položaj struke OSJ danas i u odnosu na period pre pet godina, uočljivo je da osobe koje ne poseduju obrazovanje iz oblasti OSJ imaju za nijansu bolju percepciju stanja struke od osoba koje poseduju obrazovanje iz ove oblasti. Te razlike su suviše male da bi dovele do statistički značajnih razlika između grupa, ali postavlja se pitanje zašto je do njih došlo i zašto su osobe koje ne poseduju obrazovanje iz oblasti OSJ sklone da u lepšem svetlu sagledavaju struku od osoba koje poseduju više znanja iz ove

oblasti. Stiče se utisak da je imidž struke na višem nivou od realnog stanja u struci, budući da osobe koje poseduju obrazovanje iz oblasti OSJ pokazuju veću kritičnost i veće nezadovoljstvo kada je stanje struke u pitanju, što se pokazalo kako u istraživanjima koja je sproveo Društvo Srbije za odnose s javnošću (u glavnim crtama prikazanim u prethodnom poglavlju), tako i u ovom, kada su pojedini ispitanici izrazili otvoreni revolt rečima da „menadžer za OSJ postoji, ali se ne pita za aktivnosti koje treba da se sprovedu“, stavom da rukovodstvo nikada ne nagrađuje dobre rezultate i da za sprovođenje aktivnosti OSJ ne postoji precizan strateški plan, niti utvrđen budžet.

Predstavnici visokoškolskih ustanova bili su gotovo jednoglasni kod tvrdnji da *potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija* i da je *opravdano ulagati sredstva u razne aktivnosti OSJ, jer se to ulaganje višestruko isplati*, iz čega se može zaključiti da ispitanici prepoznaju potencijal OSJ za uspešno funkcionisanje savremenih organizacija.

I pored neslaganja jednog broja ispitanika (u ovom i u istraživanjima DSOJ), trend ubrzanog razvoja OSJ mogao se uočiti i na prošlogodišnjoj dodeli PRIZNANJA (održanoj 28. maja), koje svake godine organizuje Društvo Srbije za odnose s javnošću, kada je prijavljeno 68 projekata iz ove oblasti, u odnosu na prošlogodišnjih 53.

Budući da je 75.8% ispitanika u ovom istraživanju izrazilo potrebu da se dodato usavršava iz oblasti OSJ (o čemu će više reči biti u okviru hipoteze 6), kao i veliki broj ispitanika u istraživanjima DSOJ, očigledna je potreba za kreiranjem nastavnih planova i programa koji će omogućiti sticanje formalnih kvalifikacija iz OSJ ali, s obzirom da se radi o oblasti koja se razvija velikom brzinom, uočena je potreba i za organizovanjem neformalnih oblika stručnog usavršavanja (kursevi, seminari, predavanja, radionice). Za razliku od formalnog obrazovanja gde su promene u nastavnim sadržajima otežane, spore i uslovljene redovnim ciklusima procesa akreditacije, procenom i odobrenjem akreditacione komisije, neformalni oblici stručnog usavršavanja brže i lakše mogu da isprate aktuelne i savremene trendove u oblasti komunikacija i OSJ.

U Srbiji postoji nekoliko visokoškolskih ustanova u kojima je omogućeno sticanje formalnog obrazovanja iz oblasti OSJ, kako na osnovnim, tako i na postdiplomskim studijama, dok se predmet Odnosi s javnošću nalazi u nastavnim planovima sve većeg broja fakulteta i visokih škola. Osim toga, često se organizuju kursevi, seminari i predavanja iz oblasti OSJ, a počev

od 2009. godine, DSOJ redovno organizuje međunarodnu konferenciju PRILIKA, koja okuplja profesionalce iz zemlje i inostranstva.

Slična situacija je i u zemljama u okruženju. Osim Društva Srbije za odnose s javnošću, osnovanog u maju 2004. godine, „nastavljajući tradiciju PR Društva Jugoslavije, najstarije strukovne organizacije u ovoj oblasti na teritoriji bivše SFRJ“ (<http://pr.org.rs/o-nama/o-drustvu>), na ovim prostorima aktivno deluju i Slovensko društvo za odnose z javnostmi – PRSS ([www.pr.si](http://www.pr.si)), osnovano novembra 1990, kao i Hrvatska udruga za odnose s javnošću – HUOJ ([www.huoj.hr](http://www.huoj.hr)), osnovana 1994. godine.

Postoji i Udruženje za odnose s javnostima u BiH – PRIBA ([www.priba.ba](http://www.priba.ba)), osnovano juna 2006. godine, kao i Združenie za odnosi so javnosta na Makedonija ([www.facebook.com/zojm.mk](http://www.facebook.com/zojm.mk)) i Crnogorsko udruženje za odnose s javnošću ([www.facebook.com/crnogorskoudruzenjezaodnosjesjavnosc](http://www.facebook.com/crnogorskoudruzenjezaodnosjesjavnosc)). O ovim udruženjima nije moguće pronaći više informacija, budući da su zvanične *web* prezentacije ugašene, ili ne postoje; omogućen je jedino pristup navedenim *Facebook* stranicama, koje ne pružaju dovoljno informacija o radu ovih udruženja.

Ipak, ono što je zajedničko zemljama nastalim raspadom Jugoslavije, jeste otvaranje mogućnosti za sticanje kako formalnog, tako i neformalnog obrazovanja iz oblasti OSJ, organizovanje konferencija i dodela priznanja iz ove oblasti, prevođenje stručne literature, a od septembra 2014. godine i licenciranje stručnjaka u organizaciji HUOJ, u cilju razvoja i podizanja struke OSJ na viši nivo. Objasnjavajući pojavu i razvoj OSJ na prostoru Republike Hrvatske, Skoko i Jelić (2012, p. 79) kažu: „Odnosi s javnošću u profesionalnom smislu ozbiljnije su se pojavili u Hrvatskoj, kao i u drugim tranzicijskim zemljama, početkom devedesetih godina prošloga stoljeća, nakon pada komunizma, odnosno stvaranjem samostalne Republike Hrvatske. Zbog naglog razvoja tržišta i pojave inozemne konkurencije, jačanja uloge javnog mišljenja, medija i uopće važnosti komuniciranja, ta profesija doživljava istinski procvat od 2000. godine“. Upravo ovaj opis može se primeniti i na ostale zemlje regiona.

U cilju upotpunjavanja ove slike, moglo bi se dodati i sledeće: prelaskom na tržišnu privredu i dolaskom brojnih inostranih kompanija, otvorena su i nova radna mesta u oblasti OSJ – ona koja do tada nisu postojala pod tim nazivom u našoj sredini; time se javila i potreba za obrazovanjem kadrova koji će moći te poslove da obavljaju na kvalitetan način.

Na ovim prostorima takođe deluje veliki broj agencija za odnose s javnošću i (integrisane) marketinške komunikacije, koje zapošljavaju na stotine stručnjaka za OSJ / marketing.

Kada se uzme u obzir sve napred navedeno, kao i rezultati istraživanja koja je sproveo DSOJ, **hipoteza 1 može se smatrati potvrđenom.**

### **2.6.2. Stavovi ispitanika o uticaju odnosa s javnošću na konkurentsku prednost organizacija**

Kada se govori o odnosima s javnošću kao izvoru konkurentske prednosti jedne organizacije, spregu treba tražiti u činjenici da se konkurentnost, između ostalog, u velikoj meri zasniva na izgrađenom imidžu i reputaciji, kredibilitetu, društveno odgovornom poslovanju (shodno tome i organizaciji raznih filantropskih društveno odgovornih aktivnosti), veštom upravljanju odnosima s potrošačima / korisnicima usluga (što podrazumeva kontinuitet u pružanju kvalitetnih postprodajnih usluga, čime se osigurava njihovo zadovoljstvo i lojalnost), znalačkom korišćenju Interneta i društvenih mreža u cilju izgradnje dugoročnih i postojanih odnosa s potrošačima / korisnicima usluga koji će se vraćati, ponovo koristiti proizvode / usluge organizacije i uticati na pozitivnu komunikaciju „od usta do usta“ (da bi se ovakva komunikacija osigurala, neophodno je konstantno održavanje kvaliteta proizvoda / usluge). U osnovi svih ovih aktivnosti stoje osmišljeni, brižljivo isplanirani i razvijeni odnosi s javnošću.

#### **H2 – OSJ su značajan izvor konkurentske prednosti organizacija**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 2 (Tabela 3.12), pokazali su da su odgovori većine ispitanika na sva tri pitanja na pozitivnoj vrednosnoj skali (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*).

Čak 92.5% ispitanika slaže se sa tvrdnjama da *razvijene aktivnosti OSJ predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti jedne organizacije*, kao i da *ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja bitan izvor sticanja konkurentske prednosti na tržištu*. Veliki procenat ispitanika, 83.3%, smatra da *aktivnosti OSJ doprinose većem stepenu konkurentnosti njihove ustanove (u odnosu na konkurentske)*.

Ovoliki procenat saglasnosti dalje potvrđuje shvatanje značaja struke i potrebe za ulaganjem u aktivnosti OSJ, kao i na njihov potencijal da doprinesu konkurentnosti visokoškolskih ustanova.

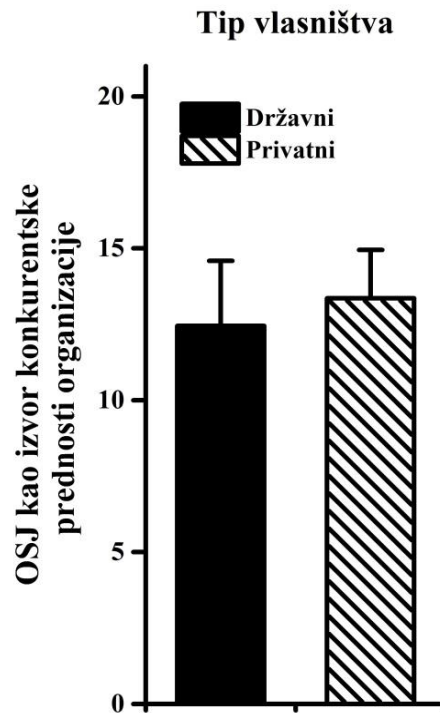
Tabela 3.12. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 2

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Razvijene aktivnosti OSJ predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti jedne organizacije	Uopšte se ne slažem	0	0.0	0.0
	Uglavnom se ne slažem	2	3.0	3.0
	Nemam mišljenje	3	4.5	7.5
	Uglavnom se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	53.0
	Potpuno se slažem	<b>31</b>	<b>47.0</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja bitan izvor sticanja konkurentske prednosti na tržištu	Uopšte se ne slažem	0	0.0	0.0
	Uglavnom se ne slažem	3	4.5	4.5
	Nemam mišljenje	2	3.0	7.5
	Uglavnom se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	53.0
	Potpuno se slažem	<b>31</b>	<b>47.0</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Aktivnosti OSJ doprinose većem stepenu konkurentnosti moje ustanove (u odnosu na konkurentske)	Uopšte se ne slažem	2	3.0	3.0
	Uglavnom se ne slažem	4	6.1	9.1
	Nemam mišljenje	5	7.6	16.7
	Uglavnom se slažem	<b>28</b>	<b>42.4</b>	59.1
	Potpuno se slažem	<b>27</b>	<b>40.9</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

U sklopu hipoteze 2 ispitane su i razlike u stavovima ispitanika koji su zaposleni u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama.

Na skali „OSJ kao izvor konkurentske prednosti organizacije“, Man-Vitnijev U test pokazao je da obe grupe ispitanika smatraju da OSJ predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti. Iako zaposleni u privatnim institucijama (SV = 13.36; SD = 1.59) to smatraju u većoj meri od svojih kolega zaposlenih u državnim institucijama visokog obrazovanja (SV = 12.45; SD = 2.14), U = 401; z = -1.74; p = 0.81; r = 0.21 (Slika 3.2), **ne postoji statistički značajna razlika između grupa.**

Prilikom razmatranja pojedinačnih pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da samo kod drugog pitanja postoji statistički značajna razlika između grupa (p < 0.05), odnosno da zaposleni u privatnim visokoškolskim ustanovama u većoj meri od svojih kolega sa državnih ustanova smatraju da *ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja bitan izvor sticanja konkurentske prednosti na tržištu* (Tabela 3.13).



Slika 3.2. Razlike u sagledavanju OSJ kao izvora konkurentske prednosti organizacije kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Tabela 3.13. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „OSJ kao izvor konkurentske prednosti organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Razvijene aktivnosti OSJ predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti jedne organizacije	Državni	4.24	0.75				
	Privatni	4.54	0.64	410.5	-1.76	0.08	0.22
	Ukupno	4.36	0.72				
Ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja bitan izvor sticanja konkurentske prednosti na tržištu	Državni	4.18	0.83				
	Privatni	4.57	0.57	<b>393.5</b>	-2.01	<b>0.04</b>	0.25
	Ukupno	4.35	0.75				
Aktivnosti OSJ doprinose većem stepenu konkurentnosti moje ustanove (u odnosu na konkurentske)	Državni	4.03	0.97				
	Privatni	4.25	1.04	438	-1.32	0.19	0.16
	Ukupno	4.12	1.00				

Kada se pogledaju srednje vrednosti kod državnih, odnosno privatnih institucija, ova razlika je veoma očigledna, ali ipak je samo kod drugog pitanja dovela do statistički značajne razlike, odnosno srednja vrednost odgovora ispitanika koji su zaposleni u privatnim visokoškolskim

ustanovama iznosi čak 4.57 od maksimalnih 5, što ukazuje na veoma visok nivo saglasnosti sa tvrdnjom da *ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja bitan izvor sticanja konkurentske prednosti na tržištu*. Ovakav rezultat potvrđen je i kasnije u istraživanju, o čemu će još reći biti prilikom razmatranja **hipoteze 10**.

Valja napomenuti da i pored toga što kod tvrdnje da *razvijene aktivnosti OSJ predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti jedne organizacije* ne postoji statistički značajna razlika između grupa (p nije jednako niti manje od 0.05, već iznosi 0.08), rezultat se bliži granici statističke značajnosti, a veličina efekta ( $r = 0.22$ , po Koenovom kriterijumu (Pallant, 2011)), ukazuje na postojanje tendencije da do ove razlike dođe, jer odgovori grupe ispitanika sa privatnih ustanova dostižu srednju vrednost 4.54, dok kod grupe sa državnih institucija ona iznosi 4.24. **Na osnovu dobijenih rezultata hipoteza 2 se može smatrati potvrđenom.**

### **2.6.3. Stavovi ispitanika o uticaju odnosa s javnošću na performanse organizacija**

Kada se govori o visokoškolskim ustanovama, pod performansama se mogu smatrati: broj upisanih studenata, postojanje kvalitetnih nastavnih planova i programa i kvalitetna realizacija nastavnog procesa koji će rezultirati daljom preporukom, sticanje i očuvanje imidža i reputacije organizacije, privlačenje i zapošljavanje kvalitetnog nastavnog kadra, kao i lojalnost, zalaganje i motivisanost zaposlenih.

#### **H3 – OSJ utiču na performanse organizacija**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 3 (Tabela 3.14), pokazali su da su odgovori ispitanika kod šest od sedam tvrdnji na pozitivnoj vrednosnoj skali (5-*Potpuno se slažem* i 4-*Uglavnom se slažem*), odnosno kreću se u rasponu od 56 do 80.3%.

Čak 80.3% ispitanika slaže se da *razvijene aktivnosti OSJ / marketinga u njihovoj ustanovi značajno utiču na upis predviđenog broja studenata*. 74.3% ispitanika smatra da *zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ i marketinga interesovanje studenata stalno raste*. Veoma je značajno to što 78.7% ispitanika tvrdi da se *veliki broj novih studenata na ustanovu upisuje po preporuci bivših / sadašnjih studenata*; to govori o postojanju kvalitetnih nastavnih planova i programa, kvalitetnoj realizaciji nastavnog procesa, kvalitetnom nastavnom kadru i podršci nenastavnog osoblja, što sve zajedno dovodi do pozitivne komunikacije o ustanovi u kojoj studiraju i do dalje preporuke.

Tabela 3.14. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 3

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Razvijene aktivnosti OSJ/marketinga u mojoj ustanovi značajno utiču na upis predviđenog broja studenata	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	3	4.5	6.1
	Nemam mišljenje	9	13.6	19.7
	Uglavnom se slažem	<b>39</b>	<b>59.1</b>	78.8
	Potpuno se slažem	14	21.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ i marketinga, interesovanje studenata stalno raste	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	6	9.1	10.6
	Nemam mišljenje	10	15.2	25.8
	Uglavnom se slažem	<b>31</b>	<b>47.0</b>	72.7
	Potpuno se slažem	18	27.3	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Veliki broj novih studenata upisuje se po preporuci bivših / sadašnjih studenata moje ustanove	Uopšte se ne slažem	0	0.0	0.0
	Uglavnom se ne slažem	5	7.6	7.6
	Nemam mišljenje	9	13.6	21.2
	Uglavnom se slažem	<b>29</b>	<b>43.9</b>	65.2
	Potpuno se slažem	<b>23</b>	<b>34.8</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Razvijene aktivnosti OSJ u mojoj ustanovi značajno utiču na privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra	Uopšte se ne slažem	5	7.6	7.6
	Uglavnom se ne slažem	13	19.7	27.3
	Nemam mišljenje	19	28.8	56.1
	Uglavnom se slažem	18	27.3	83.3
	Potpuno se slažem	11	16.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ, imidž i reputacija moje ustanove su na zavidnom nivou	Uopšte se ne slažem	3	4.5	4.5
	Uglavnom se ne slažem	6	9.1	13.6
	Nemam mišljenje	17	25.8	39.4
	Uglavnom se slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	77.3
	Potpuno se slažem	15	22.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Negovanje dobrih međuljudskih odnosa značajno doprinosi motivisanosti zaposlenih u mojoj ustanovi	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	9	13.6	15.2
	Nemam mišljenje	10	15.2	30.3
	Uglavnom se slažem	<b>21</b>	<b>31.8</b>	62.1
	Potpuno se slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	



	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
Veliki broj novih studenata, upisuje se po preporuci zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja)	Uglavnom se ne slažem	14	21.2	22.7
	Nemam mišljenje	14	21.2	43.9
	Uglavnom se slažem	<b>23</b>	<b>34.8</b>	78.8
	Potpuno se slažem	14	21.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	

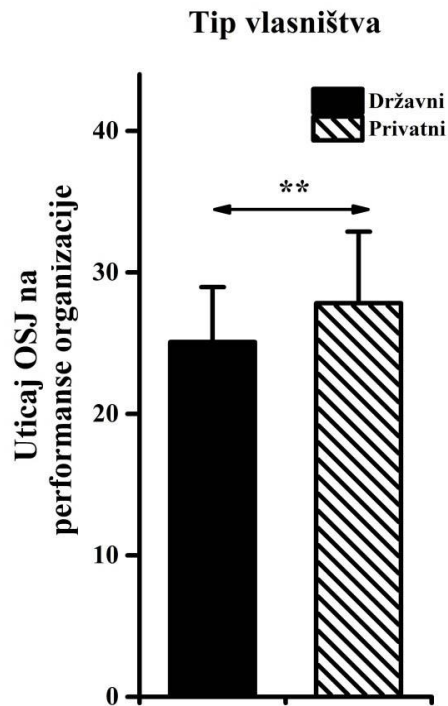
60.6% ispitanika smatra da su *zahvaljujući uspješnom sprovođenju aktivnosti OSJ, imidž i reputacija njihove ustanove na zavidnom nivou* (u vezi sa ovim, više reči će biti u okviru hipoteze 7), međutim čak 25.8% ispitanih nije imalo stav po ovom pitanju.

Da *negovanje dobrih međuljudskih odnosa značajno doprinosi motivisanosti zaposlenih u njihovoj ustanovi*, smatra 69.7% ispitanika, a stvaranje i očuvanje pozitivne radne klime spada u jedan od osnovnih i najznačajnijih ciljeva internih OSJ, što konačno dovodi do zadovoljstva, zalaganja i lojalnosti zaposlenih i utiče na njihovu pozitivnu komunikaciju u vezi sa institucijom u kojoj rade, pa se *veliki broj novih studenata, upisuje se po preporuci zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja)*, kako smatra 56% ispitanika; sa ovom tvrdnjom se, pak, uglavnom ne slaže 22.7% ispitanika, dok je čak 21.2% suzdržanih.

Mišljenja su u velikoj meri podeljena u vezi sa tvrdnjom da *razvijene aktivnosti OSJ u ustanovi značajno utiču na privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra*, pa su se odgovori 44% ispitanika kretali u gornjim vrednostima skale, 27.3% ispitanika se nije složilo sa ovom tvrdnjom, dok 28.8% ispitanih nije imalo definisano mišljenje po ovom pitanju.

U sklopu hipoteze 3 ispitane su razlike u stavovima zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama, u vezi sa time da li aktivnosti OSJ utiču na performanse organizacije (Slika 3.3). Man-Vitnijev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika kreću od srednjih ka višim vrednostima, odnosno da ispitanici smatraju da OSJ utiču na performanse organizacija, ali da zaposleni u privatnim institucijama ( $SV = 27.82$ ;  $SD = 5.06$ ) to smatraju u daleko većoj meri od svojih kolega u državnim institucijama visokog obrazovanja ( $SV = 25.08$ ;  $SD = 3.89$ ),  $U = 301$ ;  $z = -3.01$ ;  $p = 0.00$ ;  $r = 0.37$ , što ukazuje na **postojanje veoma značajne statističke razlike između ovih grupa** ( $p < 0.01$ ); veličina efekta ( $r$ ) od blizu 0.4 takođe ukazuje na veliki efekat značajnosti (po Koenu).

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da kod tri od sedam pitanja postoji statistički značajna razlika između grupa (Tabela 3.15).



Slika 3.3. Skala „Uticaj OSJ na performanse organizacije“ – razlike kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\*\* $p < 0.01$ )

Kao što je već rečeno, odgovori obe grupe ispitanika kreću od srednjih ka višim vrednostima. Osim kod drugog pitanja (gde je razlika minimalna u korist grupe ispitanika sa državnih institucija visokog obrazovanja), ispitanici sa privatnih visokoškolskih ustanova pokazuju viši stepen slaganja sa navedenim tvrdnjama, što je u tri slučaja dovelo do veoma značajnih statističkih razlika i to kod izuzetno važnih pitanja.

Najveća statistički značajna razlika ( $p < 0.01$ ) uočena je kod tvrdnje da se *veliki broj novih studenata na ustanovu upisuje po preporuci bivših / sadašnjih studenata*, gde srednja vrednost odgovora zaposlenih u privatnim ustanovama dostiže čak 4.43.

Potom po značajnosti razlike ( $p = 0.01$ ) sledi tvrdnja da se *veliki broj novih studenata, upisuje po preporuci zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja)*, gde se odgovori zaposlenih u privatnim institucijama sasvim približavaju vrednosti 4, dok su odgovori zaposlenih u državnim ustanovama bliži vrednosti 3.

Uočena je i statistički značajna razlika ( $p < 0.05$ ) u korist privatnih ustanova kod tvrdnje da *razvijene aktivnosti OSJ u ustanovi ispitanika značajno utiču na privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra*. Iako je iznad u vezi sa ovom tvrdnjom istaknuta opšta podeljenost mišljenja, kod ispitanika sa državnih institucija slaganje ne prelazi srednju vrednost 3, dok se kod ispitanika sa privatnih ustanova ono kreće ka višim vrednostima i iznosi 3.61.

Tabela 3.15. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Uticaj OSJ na performanse organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

Pitanje	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Razvijene aktivnosti OSJ/marketinga u mojoj ustanovi značajno utiču na upis predviđenog broja studenata	Državni	3.87	0.81				
	Privatni	4.04	0.84	464.5	-0.99	0.32	0.12
	Ukupno	3.94	0.82				
Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ i marketinga, interesovanje studenata stalno raste	Državni	3.92	0.97				
	Privatni	3.86	0.97	514.0	-0.25	0.80	0.03
	Ukupno	3.89	0.96				
Veliki broj novih studenata upisuje se po preporuci bivših/sadašnjih studenata moje ustanove	Državni	3.79	0.87				
	Privatni	4.43	0.79	<b>306.0</b>	-3.14	<b>0.00</b>	0.39
	Ukupno	4.06	0.89				
Razvijene aktivnosti OSJ u mojoj ustanovi značajno utiču na privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra	Državni	3.00	1.07				
	Privatni	3.61	1.26	<b>369.5</b>	-2.17	<b>0.03</b>	0.27
	Ukupno	3.26	1.18				
Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ, imidž i reputacija moje ustanove su na zavidnom nivou	Državni	3.50	1.01				
	Privatni	3.86	1.15	409.5	-1.66	0.10	0.20
	Ukupno	3.65	1.07				
Negovanje dobrih međuljudskih odnosa značajno doprinosi motivisanosti zaposlenih u mojoj ustanovi	Državni	3.76	1.00				
	Privatni	4.11	1.23	402.5	-1.76	0.08	0.22
	Ukupno	3.91	1.11				
Veliki broj novih studenata, upisuje se po preporuci zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja)	Državni	3.24	1.05				
	Privatni	3.93	1.05	<b>336.5</b>	-2.63	<b>0.01</b>	0.32
	Ukupno	3.53	1.10				

Iako kod pitanja o *negovanju dobrih međuljudskih odnosa koje značajno doprinosi motivisanosti zaposlenih u ustanovi* ne postoji statistički značajna razlika između grupa ( $p = 0.08$ ), rezultat se približio granici statističke značajnosti, a veličina efekta ( $r = 0.22$ ) ukazuje na to da postoji trend da do ove razlike dođe, jer odgovori grupe ispitanika sa privatnih

institucija dostižu vrednost od 4.11, dok kod grupe sa državnih ustanova srednja vrednost iznosi 3.76.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se u privatnim visokoškolskim ustanovama više polaže na razvijanje i sprovođenje aktivnosti OSJ, i da je potreba za ulaganjem u ove aktivnosti veća nego na državnim institucijama visokog obrazovanja, o čemu će više reći biti u okviru **hipoteze 10**.

Činjenica da je preporuka (kako studenata, tako i zaposlenih) značajnija za upis studenata na privatne visokoškolske ustanove, može se posmatrati iz više uglova: na prvom mestu, državne institucije se pre svega oslanjaju na svoju dugu tradiciju, proveren kvalitet, opštu priznatost i prihvaćenost i omogućeno besplatno studiranje za najveći broj kvalitetnih studenata. Sa druge strane, privatne institucije kao relativno nove na tržištu, prinuđene su da se neprestano dokazuju, ne samo kreiranjem kvalitetnih nastavnih planova i programa, zapošljavanjem kvalitetnog nastavnog kadra, obezbeđivanjem adekvatnog prostora za izvođenje nastave, već i stvaranjem prijatnog ambijenta i insistiranjem na ljubaznosti, predusretljivosti i dostupnosti i nastavnog i nenastavnog osoblja (performanse koje se redovno prate i kontrolišu u privatnim institucijama), kako bi privukle dovoljan broj studenata, voljnih da svoje školovanje plate.

Slično je i sa zapošljavanjem kvalitetnog nastavnog kadra, kome treba pružiti dodatni stimulans i podsticaj da radni angažman potraže u privatnim ustanovama, između ostalog i kroz razvijene aktivnosti internih OSJ. Naravno, što su imidž i reputacija ovih ustanova bolji (što se osim kvalitetom svega napred navedenog postiže i uspešno sprovedenim aktivnostima OSJ), veća je i mogućnost odabira kvalitetnog nastavnog, ali i nenastavnog osoblja.

**Uzimajući u obzir dobijene rezultate, hipoteza 3 se može smatrati potvrđenom.**

#### **2.6.4. Organizovanje funkcije odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama u Srbiji**

OSJ mogu biti organizovani kao samostalna poslovna funkcija, ili kao aktivnost u okviru marketing funkcije. Da bi se ispitalo koji oblik organizacije preovladava u visokoškolskim ustanovama u Srbiji, postavljena je hipoteza 4a.

***H4a – U visokoškolskim ustanovama u Srbiji ne postoji posebno organizovana funkcija OSJ, već je ona sastavni deo marketing funkcije***

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 4a razmatrani su u sklopu nezavisne varijable Tip vlasništva visokoškolske ustanove i prikazani u Tabeli 3.16.

Hi-kvadrat test pokazao je **statistički značajnu razliku** ( $p < 0.05$ ) između državnih i privatnih visokoškolskih ustanova ( $\chi^2 = 9.89$ ,  $p = 0.04$ ,  $f_i = 0.39$ ). Da bi se ova razlika sagledala, potrebno je izvršiti analizu obe grupe ponaosob.

Tabela 3.16. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, prema tipu vlasništva visokoškolskih ustanova, prikazana kroz Hi-kvadrat test ( $p < 0.05$ )

Pitanje	Ponudeni odgovori	Tip vlasništva	Učestalost	Procenat	$\chi^2$	p	Veličina efekta
Gde se obavljaju poslovi OSJ / marketinga u vašoj visokoškolskoj ustanovi	Postoji posebno odeljenje za OSJ	Državni	8	21.1	<b>9.89</b>	<b>0.04</b>	0.39
		Privatni	4	14.3			
		Ukupno	12	18.2			
	Postoji odeljenje za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ	Državni	7	18.4			
		Privatni	15	53.6			
		Ukupno	22	33.3			
	Neka druga služba obavlja i poslove marketinga i OSJ	Državni	11	28.9			
		Privatni	4	14.3			
		Ukupno	15	22.7			
	Poslovi marketinga i OSJ obavljaju se u kabinetu dekana/direktora	Državni	10	26.3			
		Privatni	5	17.9			
		Ukupno	15	22.7			
Poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko	Državni	2	5.3				
	Privatni	0	0.0				
	Ukupno	2	3.00				

Na osnovu učestalosti odgovora dobijenih u **državnim ustanovama** visokog obrazovanja, dolazi se do sledećih zaključaka:

- U najvećem broju slučajeva (28.9%, odnosno 11 ustanova), poslove OSJ / marketinga obavlja neka druga služba (npr. Studentska).
- U 26.3% slučajeva (10 ustanova), poslovi OSJ / marketinga obavljaju se u kabinetu dekana / direktora.
- **U 21.1% slučajeva (8 institucija), postoji posebno odeljenje za OSJ.**
- **U 18.4% slučajeva (7 ustanova), postoji odeljenje za marketing, gde se obavljaju i poslovi OSJ.**
- U dva slučaja (5.3%), poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko.

Dakle, poslovi OSJ / marketinga u državnim ustanovama visokog obrazovanja, najčešće se obavljaju (u 55.2% slučajeva) u službama koje za to nisu specijalizovane, odnosno rade se uporedo sa nekim drugim poslovima koji spadaju u delokrug rada tih službi.

U 39.5% slučajeva, ovi poslovi se obavljaju u stručnim službama, bilo u službi za OSJ, bilo pri odeljenju za marketing.

Slika dobijena u **privatnim visokoškolskim ustanovama** znatno je drugačija:

- **U najvećem broju slučajeva (53.6%, odnosno 15 institucija), postoji odeljenje za marketing, gde se obavljaju i poslovi OSJ.**
- U 17.9% slučajeva (5 ustanova), poslovi OSJ / marketinga obavljaju se u kabinetu dekana / direktora.
- **U 14.3% slučajeva (4 institucije), postoji posebno odeljenje za OSJ.**
- U istom broju slučajeva, 14.3% (4 ustanove), poslove OSJ / marketinga obavlja neka druga služba (npr. Studentska).

Dakle, poslovi OSJ / marketinga u privatnim ustanovama visokog obrazovanja, u najvećem broju slučajeva (67.9%) obavljaju se u stručnim službama, najčešće u odeljenju za marketing.

U 32.2% slučajeva, ovi poslovi se obavljaju u službama koje za to nisu specijalizovane.

Nakon što je izvršena analiza koja je pokazala šta je dovelo do statistički značajne razlike između grupa, potrebno je sagledati kompletnu sliku, kako bi se ova hipoteza potvrdila ili odbacila. Dakle, zbirno posmatrano, dobijeni su sledeći rezultati:

- **U 33.3% slučajeva (22 ustanove), postoji odeljenje za marketing, gde se obavljaju i poslovi OSJ.**
- U 22.7% slučajeva (15 ustanova), poslove OSJ / marketinga obavlja neka druga služba (npr. Studentska).
- U 22.7% slučajeva (15 ustanova), poslovi OSJ / marketinga obavljaju se u kabinetu dekana / direktora.
- **U 18.2% slučajeva (12 institucija), postoji posebno odeljenje za OSJ.**
- U 3% slučajeva (2 ustanove), poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko.

Zaključak je da se poslovi OSJ / marketinga u ustanovama visokog obrazovanja Republike Srbije, u najvećem broju slučajeva (51.5%) obavljaju u stručnim službama, najčešće u odeljenju za marketing.

U 45.4% slučajeva, ovi poslovi se obavljaju u službama koje za to nisu specijalizovane (npr. Studentska služba, kabinet dekana / direktora, ili neka druga služba) i u 3% slučajeva, poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko.

Posmatrano na nivou celog uzorka, **hipoteza 4a može se smatrati delimično potvrđenom**, jer je dokazana u 33.3% slučajeva, dok u 18.2% slučajeva postoji posebno odeljenje za OSJ.

Ukoliko bi se posmatrao samo uzorak privatnih ustanova, hipoteza 4a mogla bi se smatrati potvrđenom, s obzirom da je tačna u 53.6% slučajeva i da posebno organizovana funkcija OSJ postoji u svega 14.3% ustanova.

Razmatrajući sve napred navedeno, a u vezi sa polaznom tvrdnjom u okviru hipoteze 4a da u visokoškolskim ustanovama u Srbiji ne postoji posebno organizovana funkcija OSJ već da ona čini sastavni deo marketing funkcije, može se zaključiti da se u privatnim visokoškolskim ustanovama OSJ u najvećem broju slučajeva posmatraju i tretiraju kao integralni deo marketinških komunikacija i čine sastavni deo sveobuhvatnih marketinških aktivnosti koje ove institucije sprovode u cilju promovisanja svojih usluga i privlačenja novih studenata.

Nasuprot tome, veoma je zanimljiva činjenica da u državnim ustanovama, gde je potreba za sprovođenjem aktivnosti marketing komuniciranja manja, o čemu je već bilo reči u okviru hipoteze 3, a što će biti dodatno analizirano u okviru hipoteza 4b i 10, **češće postoji posebno odeljenje za OSJ** (u 21.1% slučajeva, u odnosu na 14.3% kod privatnih ustanova). Ovo bi se moglo objasniti time da su ova odeljenja manje usmerena na komunikaciju sa osnovnom ciljnom grupom visokoškolskih ustanova – (potencijalnim) studentima, a više na međusobnu komunikaciju (npr. fakulteta u okviru jednog univerziteta), na komunikaciju sa institucijama vlade, raznim institutima i istraživačkim centrima, inostranim partnerima i slično. Recimo, na jednom fakultetu Univerziteta u Beogradu postoji Centar za međunarodnu saradnju i odnose s javnošću kao jedna organizaciona jedinica.

Sve ovo jasno ukazuje na to da su privatne visokoškolske ustanove u daleko većoj meri profitno orijentisane i okrenute ka tržištu.

Pitanje organizacije funkcije OSJ dalje je razrađeno u okviru **hipoteze 6**, gde se razmatra obrazovna struktura osoba koje u visokoškolskim ustanovama obavljaju poslove OSJ, a u vezi sa drugom nezavisnom varijablom – Obrazovanje iz oblasti OSJ.

Tabela 3.17. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, u vezi sa pitanjem koliko osoba na visokoškolskoj ustanovi obavlja poslove OSJ i marketinga

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Koliko osoba u vašoj ustanovi obavlja poslove OSJ i marketinga	Samo jedna osoba	19	29.7	29.7
	Dvoje ili troje zaposlenih	<b>28</b>	<b>43.8</b>	73.4
	Četvoro ili više zaposlenih	17	26.6	100.0
	Ukupno	64	100.0	

Kao dopuna hipotezi 4a (Tabela 3.17), utvrđeno je da na visokoškolskim ustanovama, u najvećem broju slučajeva (43.8%, odnosno 28 institucija), poslove OSJ i marketinga obavlja dvoje ili troje zaposlenih, u 19 slučajeva (29.7%) ove poslove obavlja samo jedna osoba, dok se u 17 slučajeva (26.6%) poslovi OSJ i marketinga rade timski (četvoro ili više zaposlenih).

Takođe je utvrđeno da osoba / tim koji se bave poslovima OSJ i marketinga na visokoškolskim ustanovama, u 22 slučaja (33.3%) obavlja samo te poslove, dok se u 42 slučaja (63.6%) ovim poslovima bave uporedo sa nekim drugim zaduženjima (Tabela 3.18).

Tabela 3.18. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, u vezi sa pitanjem da li se osoba / tim bavi samo poslovima OSJ i marketinga

Pitanje	Odgovor	Tip vlasništva	Učestalost	Procenat
Poslove marketinga i OSJ obavlja osoba / tim koji se bavi samo tim poslovima	Da	Državni	9	23.7
		Privatni	13	46.4
		Ukupno	22	33.3
	Ne	Državni	27	71.1
		Privatni	15	53.6
		Ukupno	42	63.6

U državnim visokoškolskim ustanovama, samo se u 9 slučajeva (23.7%) osoba ili tim bave samo poslovima OSJ i marketinga, dok u 27 slučajeva (71.1%) to obavljaju uporedo sa drugim poslovima. Već je rečeno da se dvoje ispitanika (3% od celog uzorka, a 5.3% od uzorka državnih ustanova) izjasnilo da poslove OSJ i marketinga ne obavlja niko.

Za razliku od državnih, u privatnim visokoškolskim ustanovama osoba / tim je posvećen samo poslovima OSJ i marketinga u 13 slučajeva (46.4%), dok u 15 (53.6%) obavlja i neka druga zaduženja.

Ovo ide u prilog tvrdnji da se u privatnim ustanovama visokog obrazovanja mnogo više pažnje posvećuje poslovima OSJ i marketinga, promotivnim aktivnostima uopšte, o čemu će više reći biti prilikom razmatranja **hipoteza 4b i 10**.

#### 2.6.5. Učestalost korišćenja instrumenata marketinških komunikacija u visokoškolskim ustanovama u Srbiji

O instrumentima marketinških komunikacija bilo je dosta reči u I i II delu rada. Hipoteza 4b postavljena je sa namerom da se ispita koji se instrumenti koriste u visokoškolskim ustanovama u Srbiji i u kojoj meri.



#### **H4b – Od instrumenata marketinških komunikacija (MK) u visokoškolskim ustanovama u Srbiji najčešće se koristi oglašavanje**

Ovo je veoma složena hipoteza, za čiju je proveru kreirano više grupa pitanja. U Tabeli 3.19. predstavljeni su rezultati koji prikazuju na koje se sve načine i koliko često (na skali od 1 = nikad do 7 = svakodnevno) visokoškolske ustanove obraćaju svojim ciljnim grupama, a u vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva ustanove.

#### **Oglašavanje**

- *Oglašavanje preko štampe:* vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.92; SD = 1.44); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 3.14; SD = 1.35), U = 464; z = -0.93; p = 0.35; r = 0.11. Oglašavanje preko štampe se u proseku koristi **nekoliko puta godišnje** (SV = 3.02). Privatne ustanove se preko štampe oglašavaju nešto češće od državnih, ali ne postoji statistički značajna razlika između grupa.
- *Oglašavanje preko TV-a:* vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.87; SD = 1.55); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 2.93; SD = 1.68), U = 511; z = -0.28; p = 0.78; r = 0.03. Oglašavanje preko TV-a se u proseku koristi **nekoliko puta godišnje** (SV = 2.89). Ne postoji statistički značajna razlika između grupa.
- *Oglašavanje preko radija:* vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.45; SD = 1.54); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 3.00; SD = 1.91), U = 445.5; z = -1.16; p = 0.25; r = 0.14. Oglašavanje preko radija se u proseku koristi **nekoliko puta godišnje** (SV = 2.68), naročito kod privatnih institucija, dok se kod državnih uglavnom koristi u vreme upisne kampanje. Ipak, ne postoji statistički značajna razlika između grupa.
- *Oglašavanje preko tuđih web strana (Infostud i sl):* vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.95; SD = 2.08); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 3.32; SD = 2.28), U = 492; z = -0.53; p = 0.59; r = 0.07. Oglašavanje preko tuđih web strana se u proseku koristi **nekoliko puta godišnje** (SV = 3.11). Privatne ustanove nešto češće od državnih koriste ovaj vid oglašavanja, ali statistički značajna razlika između grupa ne postoji.
- *Oglašavanje preko bilborda:* vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 1.26; SD = 0.60); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 2.14; SD = 1.30), U = 256; z = -4.07; **p = 0.00; r = 0.50**. Oglašavanje preko bilborda u proseku se koristi **samo u vreme upisne kampanje** (SV = 1.64). Rezultati pokazuju da državne institucije visokog obrazovanja ovaj vid oglašavanja ne koriste gotovo nikada, dok ga privatne

koriste samo u vreme upisne kampanje. Uočena je **veoma značajna statistička razlika** između grupa ( $p < 0.01$ ), kao i veliki efekat značajnosti ( $r$ ) po Koenu, od 0.5.

- *Oglašavanje preko **postera** (u vozilima gradskog prevoza, ili na drugim mestima u gradu):* vrednosti za državne ustanove iznose ( $SV = 1.66$ ;  $SD = 1.38$ ); vrednosti za privatne institucije iznose ( $SV = 2.39$ ;  $SD = 1.91$ ),  $U = 378.5$ ;  $z = -2.25$ ;  **$p = 0.02$** ;  **$r = 0.28$** . Oglašavanje preko postera u proseku se koristi **samo u vreme upisne kampanje** ( $SV = 1.97$ ), za nijansu češće od bilborda. Rezultati pokazuju da državne institucije visokog obrazovanja ovaj vid oglašavanja ne koriste gotovo nikada, eventualno u vreme upisne kampanje, dok ga privatne koriste samo u vreme upisne kampanje. Uočena je **značajna statistička razlika** između grupa ( $p < 0.05$ ), kao i srednji efekat značajnosti ( $r$ ) od blizu 0.3.

Ukoliko bi se mediji preko kojih se visokoškolske ustanove oglašavaju poređali po učestalosti korišćenja, redosled bi izgledao ovako:

- oglašavanje preko tuđih *web* strana ( $SV = 3.11$ ),
- oglašavanje preko štampe ( $SV = 3.02$ ),
- oglašavanje preko TV-a ( $SV = 2.89$ ),
- oglašavanje preko radija ( $SV = 2.68$ ),
- oglašavanje preko postera ( $SV = 1.97$ ) i
- oglašavanje preko bilborda ( $SV = 1.64$ ).

Jasno je, dakle, da su razlike između štampe i audio-vizuelnih sredstava oglašavanja minimalne i da se ovi mediji u proseku koriste svega **nekoliko puta godišnje**.

Najmanje se koriste sredstva spoljašnjeg oglašavanja (naročito bilbordi koje državne ustanove ne koriste gotovo nikad), i to u proseku **samo u vreme upisnih kampanja**.

## **Odnosi s javnošću**

### ***Odnosi s javnošću preko Interneta***

- *Korišćenje **sopstvene web stranice** (sajta visokoškolske ustanove):* vrednosti za državne ustanove iznose ( $SV = 6.74$ ;  $SD = 1.03$ ); vrednosti za privatne institucije iznose ( $SV = 6.57$ ;  $SD = 0.92$ ),  $U = 464$ ;  $z = -1.48$ ;  $p = 0.14$ ;  $r = 0.18$ . *Web* stranice visokoškolskih ustanova za komunikaciju sa ciljnim grupama koriste se **gotovo svakodnevno** ( $SV = 6.67$ ), nešto češće u državnim institucijama, mada ne postoji statistički značajna razlika između grupa.

Tabela 3.19. Oglašavanje i OSJ-razlike u stepenu korišćenju pojedinih medija, odnosno instrumenata OSJ, u državnim i privatnim visokoškolskim ustanovama u Srbiji

	Pitanje	Ponuđeni odgovori	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
<b>Oglašavanje</b>	Štampa	Oglašava se preko štampe	Državni	2.92	1.44	464.0	-0.93	0.35	0.11
			Privatni	3.14	1.35				
			Ukupno	3.02	1.40				
	TV, radio i Internet	Oglašava se preko TV-a	Državni	2.87	1.55	511.0	-0.28	0.78	0.03
			Privatni	2.93	1.68				
			Ukupno	2.89	1.59				
		Oglašava se preko radija	Državni	2.45	1.54	445.5	-1.16	0.25	0.14
			Privatni	3.00	1.91				
			Ukupno	2.68	1.71				
		Oglašava se preko tuđih veb strana (Infostud i sl)	Državni	2.95	2.08	492.0	-0.53	0.59	0.07
			Privatni	3.32	2.28				
			Ukupno	3.11	2.16				
	Bilbordi i poster	Oglašava se preko bilborda	Državni	1.26	0.60	256.0	-4.07	0.00	0.50
			Privatni	2.14	1.30				
			Ukupno	1.64	1.05				
Oglašava se preko postera (u vozilima gradskog prevoza ili na drugim mestima u gradu)		Državni	1.66	1.38	378.5	-2.25	0.02	0.28	
		Privatni	2.39	1.91					
		Ukupno	1.97	1.65					
<b>PR aktivnosti</b>	Internet PR	Koristi svoju veb stranicu (sajt fakulteta)	Državni	6.74	1.03	464.0	-1.48	0.14	0.18
			Privatni	6.57	0.92				
			Ukupno	6.67	0.98				
		Koristi društvenu mrežu Facebook	Državni	5.24	2.38	393.0	-2.05	0.04	0.25
			Privatni	6.21	1.75				
			Ukupno	5.65	2.17				
	Koristi društvene mreže Twitter, Instagram, Pinterest...	Državni	3.16	2.60	455.0	-1.07	0.28	0.13	
		Privatni	4.00	2.85					
		Ukupno	3.52	2.72					
	Specijalni događaji	Učestvuje na sajmovima obrazovanja	Državni	2.87	0.84	523.0	-0.14	0.89	0.02
			Privatni	3.04	1.29				
			Ukupno	2.94	1.05				
Organizuje gostovanja u srednjim školama		Državni	2.50	1.11	288.5	-3.32	0.00	0.41	
		Privatni	4.14	2.05					
		Ukupno	3.20	1.76					
Organizuje dane otvorenih vrata u cilju upoznavanja budućih studenata sa programima i uslovima studija		Državni	2.21	0.84	267.5	-3.58	0.00	0.44	
		Privatni	3.89	2.06					
		Ukupno	2.92	1.69					

- *Korišćenje društvene mreže Facebook*: vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 5.24; SD = 2.38); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 6.21; SD = 1.75), U = 393; z = -2.05; **p = 0.04**; **r = 0.25**. Visokoškolske ustanove koriste društvenu mrežu *Facebook* za komunikaciju sa ciljnim grupama u proseku **nekoliko puta nedeljno** (SV = 5.65). Privatne ustanove češće komuniciraju sa svojim javnostima na ovaj način, što je dovelo do **statistički značajne razlike** između grupa ( $p < 0.05$ ).
- *Korišćenje društvenih mreža Twitter, Instagram, Pinterest*: vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 3.16; SD = 2.60); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 4.00; SD = 2.85), U = 455; z = -1.07; p = 0.28; r = 0.13, što znači da visokoškolske ustanove za komunikaciju sa ciljnim grupama znatno slabije koriste ostale društvene mreže; kod privatnih ustanova učestalost je **jednom mesečno**, a kod državnih **nekoliko puta godišnje** (ukupna SV = 3.52). Ipak, to nije dovelo do statistički značajne razlike između grupa.

### **Specijalni događaji**

- *Učešće na sajmovima obrazovanja*: vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.87; SD = 0.84); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 3.04; SD = 1.29), U = 523; z = -0.14; p = 0.89; r = 0.02. Visokoškolske ustanove učestvuju na sajmovima obrazovanja u proseku **nekoliko puta godišnje** (SV = 2.94). Ne postoji statistički značajna razlika između grupa.
- *Organizacija gostovanja u srednjim školama*: vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.50; SD = 1.11); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 4.14; SD = 2.05), U = 288.5; z = -3.32; **p = 0.00**; **r = 0.41**. Visokoškolske ustanove organizuju gostovanja u srednjim školama u proseku **nekoliko puta godišnje** (SV = 3.20). Međutim, s obzirom da državne ustanove to čine svega par puta godišnje, a privatne čak jednom mesečno, došlo je do **veoma značajne statističke razlike** ( $p < 0.01$ ), dok se efekat značajnosti (r) od 0.4 kreće od srednjeg ka velikom (po Koenu).
- *Organizacija dana otvorenih vrata na visokoškolskim ustanovama, u cilju upoznavanja budućih studenata sa programima i uslovima studiranja*: vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.21; SD = 0.84); vrednosti za privatne institucije iznose (SV = 3.89; SD = 2.06), U = 267.5; z = -3.58; **p = 0.00**; **r = 0.44**. Visokoškolske ustanove organizuju dane otvorenih vrata za buduće studente u proseku **nekoliko puta godišnje** (SV = 2.92). Međutim, s obzirom da državne

ustanove to čine samo u vreme upisne kampanje, a privatne gotovo jednom mesečno, uočena je **veoma značajna statistička razlika** između grupa ( $p < 0.01$ ), kao i efekat značajnosti ( $r$ ) veći od 0.4, koji se kreće od srednjeg ka velikom.

Kada se sagledaju rezultati istraživanja na nivou celokupnog uzorka prikazani u Tabeli 3.19, jasno je da se **oglašavanje** po učestalosti i stepenu korišćenja nalazi u istoj ravni sa uobičajenim aktivnostima **odnosa s javnošću** (organizacija specijalnih događaja kao što su: učešće na sajmovima obrazovanja, gostovanje u srednjim školama, organizovanje dana „otvorenih vrata“ na visokoškolskim ustanovama u cilju upoznavanja budućih studenata sa programima i uslovima studiranja) i da se upotreba ovih instrumenata MK kreće u srednjim vrednostima, odnosno uglavnom se koriste nekoliko puta godišnje (osim sredstava spoljašnjeg oglašavanja koja se koriste još ređe – samo u vreme upisnih kampanja, ili nikad).

Međutim, **odnosi s javnošću koji se sprovode preko Interneta** u ovom trenutku predstavljaju apsolutni imperativ uspešnog poslovanja i komunikacije sa ciljnim grupama. Tu su, na prvom mestu, zvanične Internet prezentacije visokoškolskih ustanova, a potom i komunikacija putem društvenih mreža, pre svega *Facebook-a*.

U savremenom poslovanju u kojem se racionalizacija materijalnih troškova, ljudskih resursa i utroška vremena nameće kao neminovnost, komunikacija preko Interneta (naročito sa mladim generacijama kod kojih se upotreba Interneta podrazumeva i najčešće, sa svojim brojnim alatima i aplikacijama, predstavlja primarno sredstvo komunikacije) ističe se kao ubedljivo najisplativiji, najbrži, najdelotvorniji i najefikasniji vid komuniciranja sa ciljnim grupama.

Ova vrsta komunikacije u potpunosti podrazumeva izostavljanje posrednika i omogućava direktnu i trenutnu interakciju između organizacije i njenih javnosti.

### ***Odnosi s medijima i publicitet***

U sklopu hipoteze 4b dalje je proveren stepen korišćenja OSJ na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji kroz jedan od najznačajnijih segmenata ove oblasti – **odnose s medijima** i, u vezi sa tim, postizanjem **publiciteta**. Za ispitivanje ovih tvrdnji, primenjena je petostepena Likertova skala. Rezultati istraživanja (Tabela 3.20) pokazali su da su odgovori većine ispitanika kod oba pitanja na pozitivnoj vrednosnoj skali (5 – *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*).

Čak 50 ispitanika (75.7%) slaže se sa tvrdnjom da *njihova ustanova ima razvijene odnose s medijima i da sa njima aktivno saraduje*. Ipak, blizu 20% ispitanika nije se složilo sa ovom tvrdnjom, što nije zanemarljiv procenat.

Tabela 3.20. *Odnosi s medijima i publicitet - učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Moja ustanova ima razvijene odnose s medijima i sa njima aktivno saraduje	Uopšte se ne slažem	4	6.1	6.1
	Uglavnom se ne slažem	9	13.6	19.7
	Nemam mišljenje	3	4.5	24.2
	Uglavnom se slažem	<b>29</b>	<b>43.9</b>	68.2
	Potpuno se slažem	<b>21</b>	<b>31.8</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Moja ustanova nastoji da svaki značajan događaj u kojem učestvuje ili koji organizuje, bude medijski pokriven	Uopšte se ne slažem	3	4.5	4.5
	Uglavnom se ne slažem	3	4.5	9.1
	Nemam mišljenje	5	7.6	16.7
	Uglavnom se slažem	<b>29</b>	<b>43.9</b>	60.6
	Potpuno se slažem	<b>26</b>	<b>39.4</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Da njihova ustanova nastoji da svaki značajan događaj u kojem učestvuje ili koji organizuje bude medijski pokriven, slaže se 55 ispitanika, odnosno 83.3%.

U okviru hipoteze 4b ispitane su i razlike u stavovima između zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (Tabela 3.21). Man-Vitnijev U test pokazao je da se kod prvog pitanja odgovori obe grupe ispitanika kreću ka višim vrednostima, odnosno ukazuju na to da i državne i privatne visokoškolske ustanove *imaju razvijene odnose s medijima i da sa njima aktivno saraduju*. Vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 3.84; SD = 1.15), a za privatne (SV = 3.79; SD = 1.29), U = 529; z = -0.04; p = 0.97; r = 0.01.

Tabela 3.21. *Razlike između pojedinačnih pitanja vezanih za odnose s medijima i publicitet, kod ispitanika zaposlenih u državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Moja ustanova ima razvijene odnose s medijima i sa njima aktivno saraduje	Državni	3.84	1.15				
	Privatni	3.79	1.29	529.0	-0.04	0.97	0.01
	Ukupno	3.82	1.20				
Moja ustanova nastoji da svaki značajan događaj u kojem učestvuje ili koji organizuje, bude medijski pokriven	Državni	4.16	1.05				
	Privatni	4.00	1.02	467.0	-0.91	0.36	0.11
	Ukupno	4.09	1.03				

Kod drugog pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika zadržavaju kod viših vrednosti, odnosno ukazuju na to da i državne i privatne visokoškolske ustanove *nastoje da svaki značajan događaj u kojem učestvuju ili koji organizuju, bude medijski pokriven*. Vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 4.16; SD = 1.05), a za privatne (SV = 4.00; SD = 1.02), U = 467; z = -0.91; p = 0.36; r = 0.11.

Iako odgovori ispitanika sa državnih ustanova pokazuju za nijansu više vrednosti u odnosu na privatne, **statistički značajna razlika ne postoji ni kod jednog od ova dva pitanja**.

### Unapređenje prodaje

U sklopu hipoteze 4b dalje je proveren stepen korišćenja unapređenja prodaje na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji. Kao merni instrument korišćena je, takođe, petostepena Likertova skala. Rezultati istraživanja (Tabela 3.22) pokazali su da se odgovori većine ispitanika nalaze na pozitivnoj vrednosnoj skali (5 – *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*).

Tabela 3.22. *Unapređenje prodaje - učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
U mojoj ustanovi omogućene su razne olakšice prilikom plaćanja školarine (rate, popusti, promocije)	Uopšte se ne slažem	0	0	0
	Uglavnom se ne slažem	4	6.1	6.1
	Nemam mišljenje	4	6.1	12.1
	Uglavnom se slažem	17	25.8	37.9
	Potpuno se slažem	<b>41</b>	<b>62.1</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Čak 58 ispitanika (87.9%), slaže se sa tvrdnjom da su u njihovim ustanovama *omogućene razne olakšice prilikom plaćanja školarine (rate, popusti, promocije)*; od toga, sa datom tvrdnjom u potpunosti se slaže čak 41 ispitanik, odnosno 62.1%.

Zanimljivo je i da niko od ispitanika nije izrazio apsolutno neslaganje sa ovom tvrdnjom.

U okviru hipoteze 4b, a u vezi sa sprovođenjem unapređenja prodaje, ispitane su i razlike u stavovima zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (Tabela 3.23). Man-Vitnijev U test pokazao je da se kod ovog pitanja odgovori obe grupe ispitanika kreću od viših ka visokim vrednostima, odnosno ukazuju na to da i državne i privatne visokoškolske ustanove sprovode ovaj instrument MK u velikoj meri. Vrednosti za državne institucije iznose (SV = 4.18; SD = 0.98), a za privatne (SV = 4.79; SD = 0.50), U = 337.5; z

= -2.93;  $p = 0.00$ ;  $r = 0.36$ . S obzirom da je  $p < 0.01$ , a veličina efekta ( $r$ ) kreće se ka 0.4, radi se o **veoma značajnoj statističkoj razlici između grupa**.

Tabela 3.23. *Razlike u sprovođenju unapređenja prodaje na državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\*\* $p < 0.01$ )*

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
U mojoj ustanovi omogućene su razne olakšice prilikom plaćanja školarine (rate, popusti, promocije)	Državni	4.18	0.98				
	Privatni	4.79	0.50	<b>337.5</b>	-2.93	<b>0.00</b>	0.36
	Ukupno	4.44	0.86				

Naime, i pored toga što je očigledno da se kod obe vrste institucija unapređenje prodaje koristi u značajnoj meri, kod državnih ustanova bliže je srednjoj vrednosti 4, dok se kod privatnih sasvim približilo vrednosti 5, što je i dovelo do statistički veoma značajne razlike.

Zaključak je da se na obe vrste institucija studentima omogućavaju razne olakšice prilikom plaćanja školarine, ali dok kod privatnih to može odlučujuće da utiče na opstanak ustanove na tržištu, te samim tim predstavlja neophodnost poslovanja u cilju privlačenja i zadržavanja što većeg broja studenata, dotle se državne ustanove visokog obrazovanja nalaze u velikoj prednosti, jer kroz budžet imaju obezbeđen veći deo prihoda.

Na osnovu prikazanih rezultata dobijenih istraživanjem, **hipoteza 4b nije potvrđena**, odnosno ne može se prihvatiti kao tačna polazna pretpostavka da se *od instrumenata MK u visokoškolskim ustanovama u Srbiji najčešće koristi oglašavanje*, jer je utvrđeno da se oglašavanje i tradicionalne aktivnosti odnosa s javnošću tipične za sferu visokog obrazovanja (organizacija specijalnih događaja kao što su: učešće na sajmovima obrazovanja, gostovanja u srednjim školama i dani „otvorenih vrata“ na visokoškolskim ustanovama) koriste u podjednako meri, u proseku nekoliko puta godišnje, izuzimajući oglašavanje putem sredstava spoljašnjeg oglašavanja, koje se ne koristi uopšte, ili se koristi samo u vreme upisne kampanje.

Utisak je da se odnosima s medijima i kreiranju publiciteta, kao veoma značajnim segmentima OSJ, pridaje nešto više pažnje i da se intenzivnije sprovode, o čemu će biti još reči prilikom razmatranja hipoteze 10 (Tabela 3.49).

Kada se radi o primeni različitih instrumenata MK, opštepoznato je da što je stepen integrisanosti ovih instrumenata veći, njihove karakteristike se sve više prepliću i nestaju



jasne granice među njima. Tako se, u ovom radu, aktivnosti razmatrane u okviru OSJ i, konkretno, definisane kao specijalni događaji, takođe mogu razmatrati i kao aktivnosti lične prodaje, ili unapređenja prodaje, jer osim što sadrže komponentu organizacije događaja, takođe se baziraju na ličnom kontaktu i uspostavljanju interakcije i direktnog dijaloga između predstavnika visokoškolskih ustanova i zainteresovanih pojedinaca, bilo da se radi o sajamskom nastupu, prezentaciji u srednjoj školi ili poseti visokoškolskoj ustanovi.

Ovakvi događaji se redovno koriste kako za deljenje promotivnog materijala (flajeri, vodiči, brošure, raznovrstan brendirani materijal), tako i za dogovor u vezi sa načinima i uslovima plaćanja, i predstavljanje raznih pogodnosti i olakšica u plaćanju, što već spada u domen unapređenja prodaje, za koje se, prema rezultatima istraživanja, ispostavlja da je upravo ono jedan od najviše korišćenih instrumenata MK na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, zajedno sa OSJ koji se sprovode putem Interneta (kako preko *web* stranica samih ustanova, tako i preko društvenih mreža, pre svega *Facebook*-a). Ovde treba napraviti i podvući razliku između plaćenog oglašavanja na tuđim *web* stranama i komunikacije sa ciljnim grupama u okviru sopstvenog Internet prostora, što se svrstava u domen OSJ, o čemu je već bilo reči.

#### **2.6.6. Korišćenje usluga agencija za odnose s javnošću**

Agencije za OSJ imaju veoma važnu ulogu u razvijenim zemljama tržišne privrede. U nameri da se ispita stanje na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, postavljena je hipoteza 5.

##### **H5 – *Visokoškolske ustanove ne koriste usluge agencija za OSJ***

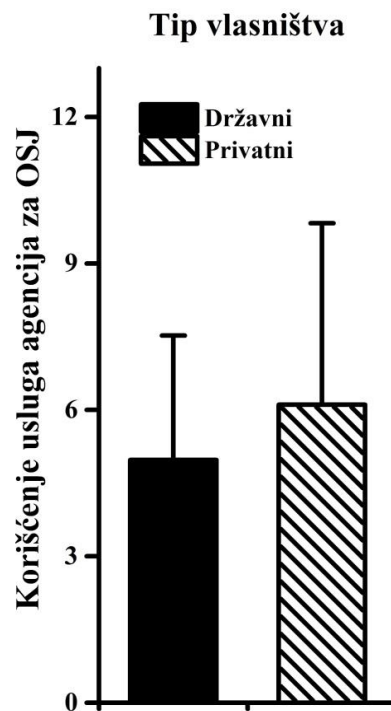
Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 5 (Tabela 3.24), pokazali su da su odgovori većine ispitanika kod sva tri pitanja na negativnoj vrednosnoj skali (1 - *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*). Budući da je hipoteza postavljena kao negacija, a tvrdnje u upitniku kao afirmacija (kako bi se izbeglo sugerisanje očekivanog odgovora), **hipoteza 5 je potvrđena.**

Iz Tabele 3.24. jasno se vidi da najveći broj visokoškolskih ustanova u Srbiji ne koristi usluge agencija za OSJ / marketing, niti za kreiranje i sprovođenje promotivnih kampanja (81.8%), niti za komunikaciju sa ciljnim grupama na Internetu (77.3%), pa samim tim ne može imati ni stav o kvalitetu usluga ovih agencija (87.9%).

Ustanove koje su uspostavile saradnju sa agencijama za OSJ / marketing u kreiranju i sprovođenju promotivnih kampanja (12.1%), i za komunikaciju sa ciljnim grupama na Internetu (13.6%), uglavnom su zadovoljne uslugama koje im ove agencije pružaju (12.1%).

Tabela 3.24. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 5

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ/marketing, u kreiranju i sprovođenju promotivnih kampanja	Uopšte se ne slažem	36	54.5	54.5
	Uglavnom se ne slažem	18	27.3	81.8
	Nemam mišljenje	4	6.1	87.9
	Uglavnom se slažem	6	9.1	97.0
	Potpuno se slažem	2	3.0	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Za komunikaciju sa ciljnim grupama na Internetu, moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ	Uopšte se ne slažem	39	59.1	59.1
	Uglavnom se ne slažem	12	18.2	77.3
	Nemam mišljenje	6	9.1	86.4
	Uglavnom se slažem	6	9.1	95.5
	Potpuno se slažem	3	4.5	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ/marketing i veoma je zadovoljna tim uslugama	Uopšte se ne slažem	37	56.1	56.1
	Uglavnom se ne slažem	11	16.7	72.7
	Nemam mišljenje	10	15.2	87.9
	Uglavnom se slažem	7	10.6	98.5
	Potpuno se slažem	1	1.5	100.0
	Ukupno	66	100.0	



Slika 3.4. Razlike u stepenu korišćenja usluga agencija za OSJ u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

U sklopu hipoteze 5 ispitane su i razlike u stavovima zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (Slika 3.4). Na skali „Korišćenje usluga agencija za OSJ“, Man-Vitnijev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika zadržavaju na niskim vrednostima, odnosno ukazuju na to da ni državne ni privatne visokoškolske ustanove ne koriste, ili veoma malo koriste usluge agencija za OSJ.

Vrednosti za privatne ustanove iznose (SV = 6.11; SD = 3.72), a za državne (SV = 4.97; SD = 2.55), U = 452.5; z = -1.07; p = 0.28; r = 0.13, što znači da privatne ustanove visokog obrazovanja za nijansu više koriste usluge agencija za OSJ, ali ta **razlika se ne može smatrati statistički značajnom**.

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da ni kod jednog pitanja ne postoji statistički značajna razlika između grupa (Tabela 3.25).

Tabela 3.25. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Korišćenje usluga agencija za OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ/marketing, u kreiranju i sprovođenju promotivnih kampanja	Državni	1.66	0.85				
	Privatni	1.96	1.37	513	-0.27	0.79	0.03
	Ukupno	1.79	1.10				
Za komunikaciju sa ciljnim grupama na Internetu, moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ	Državni	1.58	0.95				
	Privatni	2.14	1.43	422.5	-1.60	0.11	0.20
	Ukupno	1.82	1.20				
Moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ/marketing i veoma je zadovoljna tim uslugama	Državni	1.74	1.00				
	Privatni	2.00	1.28	485	-0.68	0.50	0.08
	Ukupno	1.85	1.13				

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da se visokoškolske ustanove oslanjaju na sopstvene snage kada je u pitanju osmišljavanje i sprovođenje promotivnih kampanja, kao i komunikacija sa ciljnim grupama putem Interneta.

S obzirom da je privatnim visokoškolskim ustanovama potrebna intenzivnija promocija (kako će se kasnije i potvrditi u okviru hipoteze 10), a da se ipak veoma retko odlučuju za angažovanje specijalizovanih agencija za OSJ / marketing, nameće se zaključak da je upravo ovo stavka na kojoj će se ostvariti ušteda, pre svega zbog, često, ograničenih sredstava

kojima ove ustanove raspolažu, direktno uslovljenih brojem upisanih studenata i redovnim prilivom sredstava od njihovih školarina. Stoga se u velikom broju ovih ustanova prilikom planiranja promotivnih kampanja ni ne pomišlja na specijalizovane agencije, već se računa isključivo na kreativnost i angažovanje zaposlenih.

S druge strane, agencije bi mogle više da rade na sopstvenoj promociji, kako bi svoje usluge predstavile i približile potencijalnim klijentima iz oblasti visokog obrazovanja. Na osnovu istraživanja DSOJ iz 2012. godine, 41.3% agencija do klijenata dolazi preko preporuke, 27.5% preko ličnih kontakata (dakle 68.8% računa na pozitivnu komunikaciju „od usta do usta“), a 15% se oslanja na to da će klijent potražiti njih.

Uzimajući u obzir potrebu visokoškolskih ustanova za uštedom, kao i inertnost specijalizovanih agencija za OSJ / marketing kada su u pitanju institucije visokog obrazovanja, rezultati istraživanja u vezi sa ovom hipotezom su više nego očekivani.

### **2.6.7. Obrazovanje osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave odnosima s javnošću**

Obrazovanje zaposlenih, njihova znanja i veštine, predstavljaju veoma važan resurs za uspešno poslovanje organizacija. Hipoteza 6 postavljena je kako bi se ispitalo obrazovanje ispitanika iz oblasti OSJ.

#### ***H6 – Većina osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave OSJ nemaju adekvatno obrazovanje za tu vrstu posla***

Kako je već rečeno, istraživanje je pokazalo da svega 16 od 66 ispitanika (odnosno 24.2%) ima fakultetsko obrazovanje iz oblasti OSJ (četvoro ima završene osnovne, a 12 postdiplomske studije), što je prikazano u Tabeli 3.26.

Tabela 3.26. *Prikaz broja ispitanika koji su završili studije iz oblasti OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

<b>Pitanje</b>	<b>Odgovor</b>	<b>Učestalost</b>	<b>Procenat</b>	<b>Kumulativni procenat</b>
Da li ste završili studije iz oblasti odnosa s javnošću	Da, osnovne	4	6.1	6.1
	Da, postdiplomske	12	18.2	24.2
	Ne	<b>50</b>	<b>75.8</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Utvrđeno je da je 24 ispitanika (36.4%) slušalo predmet Odnosi s javnošću tokom studija (Tabela 3.27).

Tabela 3.27. *Prikaz broja ispitanika koji su tokom studija slušali predmet OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat	Kumulativni procentat
Da li ste na svojoj visokoj školi / fakultetu slušali predmet Odnosi s javnošću	Da	24	36.4	36.4
	Ne	<b>42</b>	<b>63.6</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Tabela 3.28. pokazuje da je 29 ispitanika (43.9%), pohađalo neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja iz oblasti OSJ. Treba napomenuti da to mogu da budu iste osobe koje imaju formalno obrazovanje (završene studije) iz oblasti OSJ, ili pak osobe koje su tokom studija slušale predmet OSJ.

Tabela 3.28. *Prikaz broja ispitanika koji su završili / pohađali neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja iz oblasti OSJ, izražen u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat	Kumulativni procentat
Da li ste završili/ pohađali neki oblik stručnog osposobljavanja /usavršavanja iz oblasti OSJ	Da, u trajanju od nekoliko meseci	15	22.7	22.7
	Da, u trajanju do mesec dana	14	21.2	43.9
	Ne	<b>37</b>	<b>56.1</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Tabela 3.29. *Prikaz zanimanja ispitanika i njihovog obrazovanja iz oblasti OSJ (izraženo u apsolutnim i procentualnim vrednostima)*

Pitanje	Odgovor	Obrazovanje iz OSJ	Učestalost	Procentat
	Menadžer za OSJ / marketing	Da	19	44.2
		Ne	5	21.7
		Ukupno	24	36.4
Poslovi koje obavljate u visokoškolskoj ustanovi	Nastavno osoblje	Da	15	34.9
		Ne	14	60.9
		Ukupno	29	43.9
	Administracija	Da	9	20.9
		Ne	4	17.4
		Ukupno	13	19.7

Utvrđeno je da 23 ispitanika (34.85% od ukupnog uzorka) nemaju nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ, iako se u sklopu svojih redovnih aktivnosti bave i poslovima OSJ, predstavljaju

svoju visokoškolsku ustanovu u javnosti, ili se čak nalaze na poziciji menadžera za OSJ / marketing (Tabela 3.29).

Dalje je, pomoću Hi-kvadrat testa, utvrđen stav ispitanika po pitanju eventualnog dodatnog usavršavanja iz oblasti OSJ, kroz varijablu već postojećeg obrazovanja iz ove oblasti (Tabela 3.30). Između grupa onih koji poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji takvo obrazovanje nemaju, **ne postoji statistički značajna razlika** ( $\chi^2 = 4.01$ ,  $p = 0.13$ ,  $f_i = 0.25$ ).

Tabela 3.30. Učestalost odgovora u vezi sa dodatnim usavršavanjem iz oblasti OSJ, ispitana kroz varijablu Obrazovanje iz OSJ, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, i prikazana kroz Hi-kvadrat test

Pitanje	Ponudeni odgovori	Obrazovanje iz OSJ	Učestalost	Procenat	$\chi^2$	p	Veličina efekta
Da li smatrate da bi trebalo dodatno da se usavršavate za obavljanje poslova OSJ	Da, na nekoj visokoškolskoj ustanovi	Da	6	14.0	4.01	0.13	0.25
		Ne	0	0.0			
		Ukupno	6	9.1			
Da, na nekom kursu, seminaru i sl.	Da	26	60.5				
	Ne	18	78.3				
	Ukupno	44	66.7				
Ne	Ne	Da	11	25.6			
		Ne	5	21.7			
		Ukupno	16	24.2			

Šestoro ispitanika koji već poseduju neko obrazovanje iz OSJ (14% ove grupe, a 9.1% od ukupnog uzorka), želelo bi da se dodatno usavršava u ovoj oblasti na nekoj visokoškolskoj ustanovi.

Čak 44 ispitanika (66.7% od ukupnog uzorka), i to 26 onih koji već imaju obrazovanje iz oblasti OSJ (60.5% ove grupe, a 39.39% od ukupnog uzorka) i 18 koji nemaju (78.3% ove grupe, a 27.27% od ukupnog uzorka), zainteresovano je za dalje usavršavanje kroz oblike neformalnog obrazovanja, odnosno na raznim kursevima, seminarima, radionicama i slično.

Ovako visok stepen interesovanja u skladu je sa rezultatima ranijih istraživanja koja je sproveo DSOJ, i daje jasne smernice kada je u pitanju organizovanje različitih oblika neformalnog obrazovanja, o čemu bi trebalo da razmisle kako predstavnici visokoškolskih ustanova na kojima se OSJ izučavaju i gde bi mogli da se održavaju kraći kursevi iz oblasti OSJ, tako i strukovno udruženje DSOJ, koje već organizuje povremena predavanja, ali gde bi bilo prostora za sprovođenje kurseva i seminara na višem nivou, uz izdavanje sertifikata.

Istraživanje takođe pokazuje da 16 ispitanika (24.2% od ukupnog uzorka), od toga 11 onih koji već poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (25.6% ove grupe, a 16.67% od ukupnog uzorka), kao i petoro onih koji se nikada nisu školovali za ove poslove (21.7% ove grupe, a 7.58% od ukupnog uzorka), nije zainteresovano za usavršavanje iz oblasti OSJ.

Ovoj grupi pripadaju i neki dekani / direktori visokoškolskih ustanova, koji su po svojoj funkciji zaduženi da predstavljaju ove ustanove u javnosti, veoma često i u medijima. I pored toga što nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, ovi ispitanici se oslanjaju na svoju veliku stručnost, iskustvo i znanje iz specifičnih naučnih oblasti, što im daje sigurnost kako u medijskim nastupima, tako i u komunikaciji sa različitim javnostima.

U Tabeli 3.31. prikazana je organizacija funkcije OSJ / marketinga na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, u sprezi sa varijablom Obrazovanje iz oblasti OSJ.

Tabela 3.31. Učestalost odgovora u vezi sa time gde se u visokoškolskoj ustanovi obavljaju poslovi OSJ / marketinga, u sprezi sa varijablom Obrazovanje iz oblasti OSJ, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima, i prikazana kroz Hi-kvadrat test ( $p < 0.05$ )

Pitanje	Ponudeni odgovori	Obrazovanje iz OSJ	Učestalost	Procenat	$\chi^2$	p	Veličina efekta
Gde se obavljaju poslovi OSJ / marketinga u vašoj visokoškolskoj ustanovi	Postoji posebno odeljenje za OSJ	Da	9	20.9	<b>10.30</b>	<b>0.04</b>	0.40
		Ne	3	13.0			
		Ukupno	12	18.2			
	Postoji odeljenje za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ	Da	17	39.5			
		Ne	5	21.7			
		Ukupno	22	33.3			
	Neka druga služba obavlja i poslove marketinga i OSJ	Da	11	25.6			
		Ne	4	17.4			
		Ukupno	15	22.7			
	Poslovi marketinga i OSJ obavljaju se u kabinetu dekana/ direktora	Da	6	14.0			
		Ne	9	39.1			
		Ukupno	15	22.7			
Poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko	Da	0	0.0				
	Ne	2	8.7				
	Ukupno	2	3.00				

Hi-kvadrat test pokazao je postojanje **statistički značajne razlike** ( $p < 0.05$ ) između grupe onih koji imaju obrazovanje iz OSJ i onih koji nemaju ( $\chi^2 = 10.30$ ,  $p = 0.04$ ,  $f_i = 0.40$ ).

- U institucijama koje imaju **posebno odeljenje za OSJ**, zaposleno je 20.9% svih ispitivanih osoba koje poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (9 od 43), kao i 13% onih koje nemaju nikakvo obrazovanje iz ove oblasti (3 od 23).

- U ustanovama u kojima postoji **odjeljenje za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ**, zaposleno je 39.5% svih ispitivanih osoba koje poseduje neko obrazovanje iz oblasti OSJ (17 od 43), kao i 21.7% onih koje nemaju nikakvo obrazovanje iz ove oblasti (5 od 23).
- U institucijama u kojima **neka druga služba obavlja i poslove marketinga i OSJ** (npr. Studentska), zaposleno je 25.6% svih ispitivanih osoba koje poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (11 od 43), kao i 17.4% onih koje nemaju nikakvo obrazovanje iz ove oblasti (4 od 23), a obavljaju i te poslove.
- U institucijama u kojima se **poslovi marketinga i OSJ obavljaju u kabinetu dekana/direktora**, zaposleno je 14% svih ispitivanih osoba koje poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (6 od 43), kao i 39.1% onih koje nemaju nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ (9 od 23), a bave se i tim poslovima.

Dakle, na osnovu učestalosti odgovora dobijenih istraživanjem, dolazi se do sledećih zaključaka:

- Najveći broj ispitanika koji poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (60.4%, odnosno njih 26 od ukupno 43), zaposleno je u stručnim službama, bilo u posebnom odeljenju za OSJ, bilo u odeljenju za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ.

Međutim, u ovim službama zaposlene su i osobe koje se tokom svog obrazovanja nikada nisu susrele sa OSJ (čak 34.7%, odnosno njih 8 od ukupno 23).

- Ohrabruje to što je 39.6% ispitanika (17 od 43), koji poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ, zaposleno u službama koje obavljaju poslove OSJ i marketinga, iako to nije njihova osnovna delatnost.

Ali, u ovim službama je zaposleno i 56.5% ispitanika (njih 13 od 23) koji nemaju nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ, a ipak se, između ostalog, bave i tim poslovima.

- Dvoje ispitanika izjasnilo se da u njihovim ustanovama poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko.

\*

Nakon utvrđivanja činjeničnog stanja, provereno je i mišljenje ispitanika u vezi sa poželjnim kvalifikacijama za obavljanje poslova OSJ u visokoškolskim ustanovama i stavom rukovodstva u vezi sa usavršavanjem i daljim obrazovanjem zaposlenih u toj oblasti (Tabela 3.32).



Tabela 3.32. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa poželjnim kvalifikacijama za obavljanje poslova OSJ u visokoškolskim ustanovama i stavom rukovodstva u vezi sa usavršavanjem i daljim obrazovanjem zaposlenih u oblasti OSJ

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Visokoškolskim ustanovama neophodni su kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	5	7.6	9.1
	Nemam mišljenje	3	4.5	13.6
	Uglavnom se slažem	<b>24</b>	<b>36.4</b>	50.0
	Potpuno se slažem	<b>33</b>	<b>50.0</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ, mora da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti	Uopšte se ne slažem	2	3.0	3.0
	Uglavnom se ne slažem	7	10.6	13.6
	Nemam mišljenje	5	7.6	21.2
	Uglavnom se slažem	<b>29</b>	<b>43.9</b>	65.2
	Potpuno se slažem	<b>23</b>	<b>34.8</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Svaka osoba koja je komunikativna/prodorna može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje	Uopšte se ne slažem	7	10.6	10.6
	Uglavnom se ne slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	48.5
	Nemam mišljenje	4	6.1	54.5
	Uglavnom se slažem	<b>24</b>	<b>36.4</b>	90.9
	Potpuno se slažem	6	9.1	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Radno iskustvo mi je dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako nemam formalno obrazovanje	Uopšte se ne slažem	8	12.1	12.1
	Uglavnom se ne slažem	16	24.2	36.4
	Nemam mišljenje	8	12.1	48.5
	Uglavnom se slažem	<b>21</b>	<b>31.8</b>	80.3
	Potpuno se slažem	13	19.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Kod rukovodstva se često zalažem za omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja iz oblasti OSJ	Uopšte se ne slažem	4	6.1	6.1
	Uglavnom se ne slažem	9	13.6	19.7
	Nemam mišljenje	9	13.6	33.3
	Uglavnom se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	78.8
	Potpuno se slažem	14	21.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Rukovodstvo podstiče i ohrabruje zaposlene u odeljenju za OSJ/marketing na stalno usavršavanje	Uopšte se ne slažem	11	16.7	16.7
	Uglavnom se ne slažem	17	25.8	42.4
	Nemam mišljenje	11	16.7	59.1
	Uglavnom se slažem	16	24.2	83.3
	Potpuno se slažem	11	16.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	

	Uopšte se ne slažem	28	42.4	42.4
U mojoj ustanovi predviđen je budžet za stalno usavršavanje i dalje obrazovanje zaposlenih u OSJ	Uglavnom se ne slažem	16	24.2	66.7
	Nemam mišljenje	8	12.1	78.8
	Uglavnom se slažem	10	15.2	93.9
	Potpuno se slažem	4	6.1	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Čak 57 ispitanika (86.4%) slaže se da su *visokoškolskim ustanovama neophodni kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ*.

Da osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ mora da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti, smatra 52 ispitanika (78.7%); njih devetoro (13.6%) ne slaže se sa ovom tvrdnjom, dok je petoro (7.6%) neopredeljeno.

Kod sledeće tvrdnje, da *svaka osoba koja je komunikativna / prodorna može da se bavi OSJ bez obzira na formalno obrazovanje*, stavovi ispitanika u potpunosti su podvojeni: dok se njih 30 (45.5%) slaže sa ovom tvrdnjom, njih 32 (48.5%) se ne slaže.

Sa tvrdnjom da im je *radno iskustvo dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako nemaju formalno obrazovanje iz ove oblasti*, složilo se 34 ispitanika (51.5%); njih 24 (36.3%) se nije složilo, dok je osmoro (12.1%) ostalo neopredeljeno.

Da se *kod rukovodstva često zalaže za omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja iz oblasti OSJ*, potvrdilo je 44 ispitanika (66.7%); njih 13 (19.7%) to pitanje ne pokreće, dok devetoro (13.6%) nije izrazilo svoj stav.

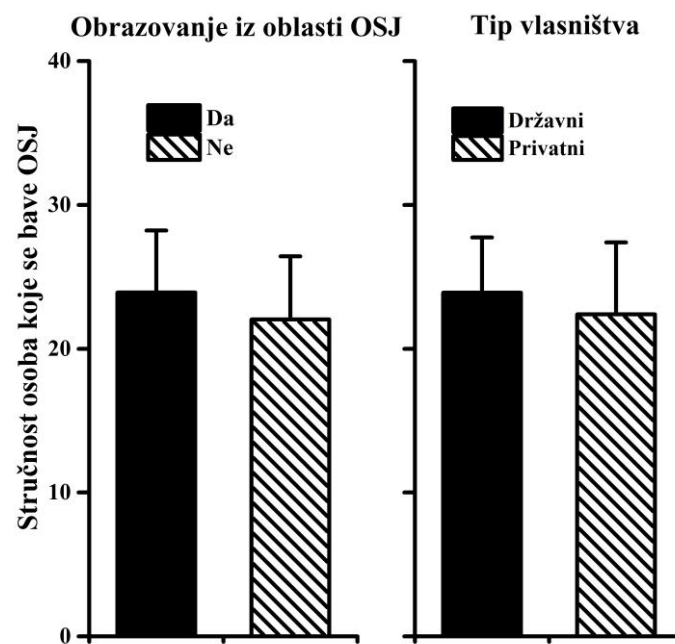
Kod tvrdnje da *rukovodstvo podstiče i ohrabruje zaposlene u odeljenju za OSJ / marketing na stalno usavršavanje*, stavovi su potpunosti podeljeni i ravnomerno raspoređeni: dok se jedan broj ispitanika slaže sa ovom tvrdnjom (njih 27, odnosno 40.9%), gotovo isti broj izrazio je neslaganje (njih 28, odnosno 42.5%); 11 ispitanika (16.7%) nije iznelo svoj stav po ovom pitanju.

Sa tvrdnjom da je *u njihovoj ustanovi predviđen budžet za stalno usavršavanje i dalje obrazovanje zaposlenih u OSJ*, složilo se svega 14 ispitanika (21.3%), osmoro nije izrazilo svoje mišljenje (12.1%), dok je čak 44 ispitanika (66.6%) iskazalo svoje neslaganje, od toga 28 (42.4%) izričito.

Dalje je provereno da li obrazovanje iz oblasti OSJ utiče na razlike u stavovima između grupa. Na skali „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ (Slika 3.5), Man-Vitnjev U test pokazao je da u vezi sa ovom varijablom **ne postoji statistički značajna razlika između grupa**; za

one koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ vrednosti su sledeće (SV = 23.91; SD = 4.32), dok za one koji nemaju one iznose (SV = 22.04; SD = 4.39), U = 387; z = -1.45; p = 0.15; r=0.18.

Razlike su ispitane i za nezavisnu varijablu Tip vlasništva ustanove. Na istoj skali (Slika 3.5), Man-Vitnijev U test pokazao je da ni u vezi sa ovom varijablom **ne postoji statistički značajna razlika između grupa**; za državne institucije visokog obrazovanja vrednosti su sledeće (SV = 23.89; SD = 3.84), dok za privatne one iznose (SV =22.39; SD = 5.01), U = 422.5; z = -1.43; p = 0.15; r = 0.18.



Slika 3.5. Razlike na skali „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Kada se pogledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazuje da **samo kod jednog od sedam pitanja postoji statistički značajna razlika** u odgovorima između grupe onih koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji ga nemaju (Tabela 3.33).

Dakle, samo kod prve tvrdnje, da su *visokoškolskim ustanovama neophodni kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ*, **postoji statistički značajna razlika** (p = 0.05) između grupa. Iako se i ispitanici koji nemaju nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ uglavnom slažu sa ovom tvrdnjom (SV = 3.96), odgovori ispitanika koji poseduju obrazovanje kreću se ka veoma visokom vrednostima (SV = 4.42).

Iako se i u pitanjima koja slede može primetiti razlika u stepenu slaganja ili neslaganja sa datim tvrdnjama u odgovorima između grupa, te razlike ipak nisu dovoljno izražene da bi se moglo govoriti o statističkoj značajnosti.

Tabela 3.33. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*

Pitanje	Obrazovanje iz oblasti OSJ	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	P	r
Visokoškolskim ustanovama neophodni su kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ	Da	4.42	0.85				
	Ne	3.96	1.11	<b>364.0</b>	-1.93	<b>0.05</b>	0.24
	Ukupno	4.26	0.97				
Osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ, mora da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti	Da	4.14	0.91				
	Ne	3.65	1.27	396.5	-1.41	0.16	0.17
	Ukupno	3.97	1.07				
Svaka osoba koja je komunikativna/prodorna može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje	Da	2.81	1.30				
	Ne	3.22	1.13	404.5	-1.28	0.20	0.16
	Ukupno	2.95	1.25				
Radno iskustvo mi je dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako nemam formalno obrazovanje	Da	3.05	1.38				
	Ne	3.57	1.24	388.5	-1.47	0.14	0.18
	Ukupno	3.23	1.35				
Kod rukovodstva se često zalažem za omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja iz oblasti OSJ	Da	3.74	1.18				
	Ne	3.39	1.08	394.5	-1.43	0.15	0.18
	Ukupno	3.62	1.15				
Rukovodstvo podstiče i ohrabruje zaposlene u odeljenju za OSJ / marketing na stalno usavršavanje	Da	2.93	1.30				
	Ne	3.09	1.50	463.0	-0.43	0.66	0.05
	Ukupno	2.98	1.36				
U mojoj ustanovi predviđen je budžet za stalno usavršavanje i dalje obrazovanje zaposlenih u OSJ	Da	2.12	1.29				
	Ne	2.30	1.33	446.5	-0.68	0.50	0.08
	Ukupno	2.18	1.30				

Tako se oni koji poseduju neki oblik obrazovanja iz oblasti OSJ u većoj meri slažu sa tvrdnjom da *osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ mora da ima odgovarajuće obrazovanje iz te oblasti* (SV = 4.14), kao i da se *kod rukovodstva često zalažu za omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja iz oblasti OSJ* (SV = 3.74).

Za razliku od njih, ispitanici koji ne poseduju obrazovanje iz oblasti OSJ a u okviru svojih dužnosti obavljaju i ove poslove pokazali su, na primer, veći stepen slaganja sa tvrdnjama da

svaka osoba koja je komunikativna / prodorna može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje (SV = 3.22) i da im je radno iskustvo dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako nemaju formalno obrazovanje iz ove oblasti (SV = 3.57).

U vezi sa varijablom Tip vlasništva visokoškolske ustanove, Man-Vitnijev U test pokazuje da kod dva od sedam pitanja **postoji statistički značajna razlika** između grupa (Tabela 3.34).

Tabela 3.34. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Stručnost osoba koje se bave OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	R
Visokoškolskim ustanovama neophodni su kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ	Državni	4.11	0.95				
	Privatni	4.46	0.96	<b>373.5</b>	-2.26	<b>0.02</b>	0.28
	Ukupno	4.26	0.97				
Osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ, mora da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti	Državni	3.92	1.10				
	Privatni	4.04	1.04	498.0	-0.47	0.64	0.06
	Ukupno	3.97	1.07				
Svaka osoba koja je komunikativna/prodorna može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje	Državni	2.68	1.09				
	Privatni	3.32	1.36	<b>383.0</b>	-2.04	<b>0.04</b>	0.25
	Ukupno	2.95	1.25				
Radno iskustvo mi je dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako nemam formalno obrazovanje	Državni	3.13	1.32				
	Privatni	3.36	1.39	477.0	-0.74	0.46	0.09
	Ukupno	3.23	1.35				
Kod rukovodstva se često zalažem za omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja iz oblasti OSJ	Državni	3.47	1.16				
	Privatni	3.82	1.12	440.0	-1.26	0.21	0.16
	Ukupno	3.62	1.15				
Rukovodstvo podstiče i ohrabruje zaposlene u odeljenju za OSJ/marketing na stalno usavršavanje	Državni	2.82	1.33				
	Privatni	3.21	1.40	444.0	-1.17	0.24	0.14
	Ukupno	2.98	1.36				
U mojoj ustanovi predviđen je budžet za stalno usavršavanje i dalje obrazovanje zaposlenih u OSJ	Državni	2.03	1.24				
	Privatni	2.39	1.37	457.0	-1.02	0.31	0.13
	Ukupno	2.18	1.30				

**Statistički značajna razlika** ( $p < 0.05$ ) uočena je kod tvrdnje da su *visokoškolskim ustanovama neophodni kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ*, gde stepen slaganja kod ispitanika sa privatnih ustanova dostiže srednju vrednost od čak 4.46 (mada ni kod ispitanika sa državnih nije zanemarljiv i iznosi 4.11).

**Statistički značajna razlika** ( $p < 0.05$ ) zabeležena je i kod tvrdnje da *svaka osoba koja je komunikativna / prodorna može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje*, ponovo u korist privatnih ustanova, mada je stepen slaganja znatno niži i iznosi svega 3.32, odnosno kreće se u srednjim vrednostima.

Zaposleni u privatnim ustanovama izrazili su viši stepen slaganja i sa ostalih pet tvrdnji, ali statistički značajna razlika ne postoji.

\*

Na osnovu utvrđenog činjeničnog stanja i razmatranja stavova ispitanika, **hipoteza 6 se može smatrati delimično potvrđenom**. Naime, i pored toga što svega 16 ispitanika (24.2%) ima formalno obrazovanje iz ove oblasti (završene osnovne ili postdiplomske studije), veliki broj ispitanika je slušao predmet OSJ tokom studija, ili je završio neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja.

Utvrđeno je da 23 ispitanika (34.85%) nemaju nikakvo obrazovanje iz ove oblasti, a ipak se, između ostalog, bave i tim aktivnostima, ili predstavljaju svoju ustanovu u javnosti, a u nekim slučajevima su čak zaposleni u odeljenjima za OSJ: „Profesorka stranog jezika je raspoređena na mesto menadžera za OSJ jer nije imala dovoljan fond časova. Imamo velike probleme u realizaciji bilo koje aktivnosti“ - profesor marketinga jednog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

S obzirom na to da zakonom nisu propisani uslovi za bavljenje ovom delatnošću i da OSJ ne predstavljaju oblast profesionalnog delovanja u onom smislu u kom su to medicina, arhitektura ili mašinstvo, osobe koje se njima bave često se oslanjaju na svoju komunikativnost i iskustvo, a samopouzdanje (na primer prilikom medijskog nastupa) nalaze u dobrom poznavanju svoje naučne oblasti, ili sfere delovanja.

Kada se ima u vidu izuzetno visok nivo obrazovanja ispitanika i njihova stalna potreba za učenjem i usavršavanjem, kao i čvrsto podržani stavovi da su *visokoškolskim ustanovama neophodni kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ*, kao i da bi *osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ morala da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti*, ne iznenađuje to što veliki broj ispitanika (njih 50, odnosno 75.8%) pokazuje interesovanje za

(dodatnim) obrazovanjem iz ove oblasti, od toga šestoro (9.1%) na visokoškolskim ustanovama.

U okviru istraživanja, menadžer za OSJ jednog fakulteta Univerziteta u Nišu, napisao je sledeće: „*Smatram da je potrebno da osoba koja se bavi OSJ u nekoj konkretnoj oblasti, ima makar osnovno akademsko obrazovanje iz te oblasti, uz dopunsko usavršavanje iz menadžmenta i marketinga. Na taj način će detaljno i stručno razumeti svu problematiku i prednosti oblasti koju prezentuje široj javnosti. Ukoliko je osoba koja sprovodi OSJ završila studije iz oblasti menadžmenta i marketinga, potrebno je da pohađa što više stručnih usavršavanja iz oblasti u kojoj radi.*“

Ovakav stav, kao i iskazana spremnost velikog broja ispitanika za dodatnim usavršavanjem u oblasti OSJ, još jednom potvrđuju potrebu za osmišljavanjem i sprovođenjem kvalitetnih oblika neformalnog obrazovanja (kurseva, seminara, radionica), koji bi mogli da se organizuju bilo u institucijama visokog obrazovanja, bilo kao dodatna delatnost strukovnog udruženja DSOJ, uz izdavanje odgovarajućih sertifikata.

#### **2.6.8. Sprovođenje društveno odgovornih aktivnosti na visokoškolskim ustanovama u Srbiji**

Da bi se ispitali stavovi u vezi sa sprovođenjem društveno odgovornih aktivnosti na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, postavljena je hipoteza 7.

**H7 – Visokoškolske ustanove ne primenjuju aktivnosti koje bi se mogle opisati kao društveno odgovorno ponašanje**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 7 (Tabela 3.35), pokazali su da su odgovori većine ispitanika kod oba pitanja na pozitivnoj vrednosnoj skali (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*). Budući da je hipoteza postavljena kao negacija, a tvrdnje u upitniku su afirmativne, **hipoteza 7 nije potvrđena.**

Čak 78.8% ispitanika izjasnilo se da se njihova ustanova redovno uključuje u društveno korisne aktivnosti (humanitarne i ekološke akcije, donacije, volontiranje), dok je 69.7% ispitanika reklo da njihova ustanova redovno organizuje / pokreće inicijative za dobrobit društvene zajednice.

U okviru hipoteze 7 ispitane su i razlike u stavovima u vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva ustanove. Man-Vitnijev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika nalaze u gornjoj polovini skale i da se kreću ka visokim vrednostima, odnosno ukazuju na to

da se i državne i privatne visokoškolske ustanove uključuju u društveno korisne aktivnosti, s tim što istraživanje pokazuje da su ove druge u tome aktivnije.

Tabela 3.35. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 7

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Moja ustanova se redovno uključuje u društveno korisne aktivnosti (humanitarne i ekološke akcije, donacije, volontiranje)	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	7	10.6	12.1
	Nemam mišljenje	6	9.1	21.2
	Uglavnom se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	66.7
	Potpuno se slažem	<b>22</b>	<b>33.3</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Moja ustanova redovno organizuje/pokreće inicijative za dobrobit društvene zajednice (humanitarne i ekološke akcije, donacije, volontiranje)	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	8	12.1	13.6
	Nemam mišljenje	11	16.7	30.3
	Uglavnom se slažem	<b>31</b>	<b>47.0</b>	77.3
	Potpuno se slažem	15	22.7	100.0
	Ukupno	66	100.0	

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da **kod oba pitanja postoji veoma značajna statistička razlika** između grupa (p je u oba slučaja manje ili jednako 0.01), a veličina efekta (r) je naročito značajna kod prvog pitanja, u korist privatnih ustanova (Tabela 3.36).

Tabela 3.36. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru hipoteze 7 kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Moja ustanova se redovno uključuje u društveno korisne aktivnosti (humanitarne i ekološke akcije, donacije, volontiranje)	Državni	3.68	1.07				
	Privatni	4.39	0.74	<b>322.5</b>	-2.92	<b>0.00</b>	0.36
	Ukupno	3.98	1.00				
Moja ustanova redovno organizuje/pokreće inicijative za dobrobit društvene zajednice (humanitarne i ekološke akcije, donacije, volontiranje)	Državni	3.53	1.01				
	Privatni	4.11	0.88	<b>356</b>	-2.44	<b>0.01</b>	0.30
	Ukupno	3.77	0.99				

Kod prvog pitanja, vrednosti za privatne ustanove iznose (SV = 4.39; SD = 0.74), a za državne (SV = 3.68; SD = 1.07), U = 322.5; z = -2.92; p = 0.00; r = 0.36, što znači da se



privatne ustanove visokog obrazovanja uključuju u društveno korisne aktivnosti u većoj meri od državnih institucija istog ranga.

Privatne ustanove takođe češće od državnih pokreću inicijative u vezi sa organizacijom i sprovođenjem aktivnosti u korist društvene zajednice, pa su vrednosti sledeće: kod privatnih institucija (SV = 4.11; SD = 0.88), a kod državnih (SV = 3.53; SD = 1.01),  $U = 356$ ;  $z = -2.44$ ;  $p = 0.01$ ;  $r = 0.30$ .

S obzirom na to da uključivanje u društveno korisne aktivnosti, njihovo iniciranje i organizovanje, može predstavljati veoma delotvoran način za pridobijanje medijske pažnje i stvaranje publiciteta, kreiranje i jačanje imidža, reputacije i kredibiliteta organizacije, samim tim za pospešivanje poslovanja i performansi, ujedno čineći značajan izvor konkurentske i diferentne prednosti, a da privatne visokoškolske ustanove moraju neprestano da se dokazuju u pokušaju što boljeg pozicioniranja na tržištu usluga u oblasti obrazovanja, ne čudi da su u tome aktivnije od državnih institucija, mada se, sudeći po rezultatima istraživanja, ni njihovo angažovanje ne može i ne sme zanemariti. Društveno odgovorno ponašanje visokoškolskih ustanova doprinosi većoj lojalnosti i motivisanosti kako zaposlenih, tako i studenata i može uticati na povećanje nivoa zainteresovanosti potencijalnih studenata.

Godine 2014, kada se Srbija suočila sa katastrofalnim poplavama, mnoge visokoškolske ustanove otvorile su vrata za prihvatanje žrtava poplava, zaposleni i studenti organizovali su prikupljanje i distribuciju humanitarne pomoći i donacija, i uključili se u volonterski rad na otklanjanju posledica poplava i zbrinjavanju ugroženih.

Ipak, u redovnim uslovima, humanitarne i ekološke akcije su i manjeg obima i manje vidljive za javnost (ponekad se, na primer, čuje za akcije dobrovoljnog davanja krvi koje se organizuju na visokoškolskim ustanovama), pa bi bilo poželjno da odeljenja za marketing i OSJ ulože više napora i intenzivnije rade na organizaciji i promovisanju ovakvih akcija.

#### **2.6.9. Strategijsko planiranje odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama u Srbiji**

Za uspeh organizacije veoma je bitan strategijski pristup, kako na nivou cele organizacije, tako i na nivou pojedinih poslovnih funkcija i aktivnosti u okviru njih. To važi i za sprovođenje aktivnosti OSJ.

**H8a – Visokoškolske ustanove nemaju precizan strategijski plan OSJ, niti utvrđen budžet za promotivne aktivnosti**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 8a pokazali su da su odgovori ispitanika na oba pitanja podvojeni (Tabela 3.37): kod prvog pitanja, odgovori 44% ispitanika kreću se u gornjim vrednostima skale (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*), dok se 53% odgovora kreće u donjim vrednostima (1- *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*), što dovodi do krajnjeg rezultata koji ne prelazi srednju vrednost skale odgovora (SV = 2.82).

Kod drugog pitanja situacija je veoma slična: odgovori 47% ispitanika kreću se u gornjim vrednostima skale (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*), dok se 43.9% odgovora kreće u donjim vrednostima (1- *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*), čime krajnji rezultat jedva prelazi srednju vrednost skale odgovora (SV = 3.02).

Tabela 3.37. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 8a

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
U mojoj ustanovi postoji precizan strateški plan razvijanja i sprovođenja aktivnosti OSJ	Uopšte se ne slažem	16	24.2	24.2
	Uglavnom se ne slažem	19	28.8	53.0
	Nemam mišljenje	2	3.0	56.1
	Uglavnom se slažem	19	28.8	84.8
	Potpuno se slažem	10	15.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	
Postoji isplaniran i utvrđen budžet za sprovođenje aktivnosti OSJ i marketinga	Uopšte se ne slažem	13	19.7	19.7
	Uglavnom se ne slažem	16	24.2	43.9
	Nemam mišljenje	6	9.1	53.0
	Uglavnom se slažem	19	28.8	81.8
	Potpuno se slažem	12	18.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	

U sklopu hipoteze 8a ispitane su i razlike u stavovima kod ispitanika koji su zaposleni u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama. Man-Vitnijevim U testom utvrđeno je da zaposleni u državnim institucijama pokazuju veoma nisku stopu slaganja u vezi sa *postojanjem preciznog strateškog plana razvijanja i sprovođenja aktivnosti OSJ* (SV = 2.45; SD = 1.31), dok se odgovori zaposlenih u privatnim institucijama kreću malo iznad srednjih vrednosti (SV = 3.32; SD = 1.54), što ukazuje na **postojanje statistički značajne razlike** između ovih grupa (SV = 2.82; SD = 1.47), U = 356.5; z = -2.36; p = 0.02; r = 0.29, jer je p < 0.05, a veličina značaja (r) bliži se vrednosti 0.3.

Man-Vitnijev U test dalje pokazuje da su se kod pitanja o *postojanju isplaniranog i utvrđenog budžeta za sprovođenje aktivnosti OSJ i marketinga*, zaposleni u privatnim institucijama visokog obrazovanja povoljnije izjasnili po ovom pitanju (SV = 3.36; SD = 1.45), od svojih kolega sa državnih institucija (SV = 2.76; SD = 1.40). Iako statistički značajna razlika između ovih grupa nije utvrđena (SV = 3.02; SD = 1.44), U = 405.5; z = -1.69; p = 0.09; r = 0.21, moglo bi se govoriti o **postojanju tendencije ka dostizanju statistički značajne razlike**, o čemu svedoči vrednost (p) koja se bliži graničnoj vrednosti od (p) jednako ili manje od 0.05, kao i zabeležena veličina efekta (r) od 0.2 (Tabela 3.38).

Tabela 3.38. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru hipoteze 8a kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
U mojoj ustanovi postoji precizan strateški plan razvijanja i sprovođenja aktivnosti OSJ	Državni	2.45	1.31				
	Privatni	3.32	1.54	<b>356.5</b>	-2.36	<b>0.02</b>	0.29
	Ukupno	2.82	1.47				
Postoji isplaniran i utvrđen budžet za sprovođenje aktivnosti OSJ i marketinga	Državni	2.76	1.40				
	Privatni	3.36	1.45	405.5	-1.69	0.09	0.21
	Ukupno	3.02	1.44				

Vodeći se statističkim podacima i veoma niskim ocenama koje ne dosežu ni do srednjih vrednosti, u slučaju državnih institucija hipoteza 8a može se smatrati potvrđenom.

U slučaju privatnih institucija visokog obrazovanja, na osnovu istih parametara i odgovora koji jedva prelaze srednje vrednosti, hipoteza 8a može se smatrati delimično potvrđenom.

Pošto se posmatra na nivou celog uzorka, **hipoteza 8a može se smatrati delimično potvrđenom.**

S obzirom na raspodelu odgovora, može se zaključiti da je u pojedinim visokoškolskim ustanovama, češće državnim, razvoj, planiranje i sprovođenje aktivnosti OSJ uglavnom zanemareno na strateškom nivou, a sredstva za njihovo sprovođenje retko su unapred planirana i utvrđena. Već je rečeno da se dvoje ispitanika (3%) izjasnilo da u njihovim ustanovama poslove OSJ i / ili marketinga ne obavlja niko. To, međutim, nisu usamljeni slučajevi, jer su ispitanici na otvoreno, 35. pitanje, upisivali i sledeće:

*„Nerazvijena funkcija OSJ ogleda se u tome da već duži period ne postoji osoba zadužena samo za te poslove, iako se oni nalaze u sistematizaciji radnih mesta“* - administrativni službenik koji, između ostalog, obavlja i poslove OSJ na jednom državnom univerzitetu.

*„Naš fakultet formalno nema posebnu službu za OSJ i ovim pitanjima se posvećuje vrlo mala pažnja. U ranijem periodu bilo je inicijativa da se oformi služba za OSJ ali, na žalost, to nije zaživelo u praksi“* - administrativni službenik koji uz svoja redovna zaduženja obavlja i poslove OSJ na jednom fakultetu Univerziteta u Nišu.

*„Kod nas ne postoji posebno odeljenje za marketing. Marketingom se bave zaposleni, svako nekim segmentom, iako je njihov osnovni posao nastava. Marketingom se ne bavimo profesionalno, već se marketinškim aktivnostima bavimo prema potrebi“* - predavač na jednoj državnoj visokoj školi iz Beograda.

Kako se može uočiti, svi ovi ispitanici su zaposleni u državnim visokoškolskim ustanovama i aktivnostima OSJ (i marketinga) se bave sporadično, uz svoja redovna zaduženja.

Budući da za studiranje na nekim državnim visokoškolskim ustanovama konstantno vlada veliko interesovanje, njihov stav je da im dodatno ulaganje u aktivnosti OSJ i marketinga u cilju privlačenja potencijalnih studenata, kao i strateškog komuniciranja sa javnostima, nije potrebno, što je potvrđeno već citiranom izjavom direktora jedne visoke škole strukovnih studija da oni *„nemaju potrebe za menadžerom za OSJ / marketing, jer se za 600 raspoloživih mesta prijavi po 2000 kandidata“*.

Ipak, mora se naglasiti da ovo nije pravilo i da postoje državni fakulteti koji veoma polažu na razvoj i strateško planiranje OSJ na najvišem nivou i u ove aktivnosti ulažu značajna sredstva, i pored toga što spadaju u fakultete za koje vlada veliko interesovanje studenata. Ovakvi fakulteti, kod kojih istovremeno deluju visoko razvijeni programi internih i eksternih komunikacija i OSJ, rad na konstantnom inoviranju nastavnih planova i programa i sveukupnom podizanju kvaliteta pružanja usluga u oblasti obrazovanja, u sinergiji sa tradicijom na koju inače polažu državne visokoškolske ustanove, predstavljaju pravi primer uspešnih, konkurentnih ustanova koje postižu odlične performanse: zavidan nivo imidža, reputacije i kredibiliteta, lojalnost i motivisanost zaposlenih, privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra i upis kvalitetnih studenata.

Za razliku od priličnog broja državnih, situacija je uglavnom drugačija u privatnim visokoškolskim ustanovama, gde se aktivnosti OSJ češće razmatraju i planiraju na najvišem strateškom nivou i gde češće postoji utvrđen budžet za njihovo sprovođenje. U slučaju

privatnih institucija visokog obrazovanja to predstavlja neophodnost, kako je već rečeno više puta do sada, a što će biti dodatno razmatrano u okviru **hipoteze 10**. Ova neophodnost izražena je u sledećem stavu menadžera za OSJ jednog privatnog univerziteta i predstavlja veliki kontrast u odnosu na upravo navedene stavove zaposlenih u državnim visokoškolskim ustanovama: „Potrebno je da svaka ustanova ima posebno odeljenje za OSJ, sa kadrovima koji će samo to raditi; u suprotnom, gubi se na kvalitetu OSJ“.

**H8b – Program OSJ, ukoliko (na visokoškolskoj ustanovi) postoji, sprovodi se bez prethodne analize tržišta**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 8b (Tabela 3.39) pokazali su da su odgovori ispitanika u vezi sa prvom tvrdnjom (*U mojoj ustanovi redovno se sprovodi analiza tržišta, pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga*), podvojeni: odgovori 44.9% ispitanika kreću se u gornjim vrednostima skale (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*), dok se 50% odgovora kreće u donjim vrednostima (1- *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*), što dovodi do krajnjeg rezultata koji ne prelazi srednju vrednost skale odgovora (SV = 2.82).

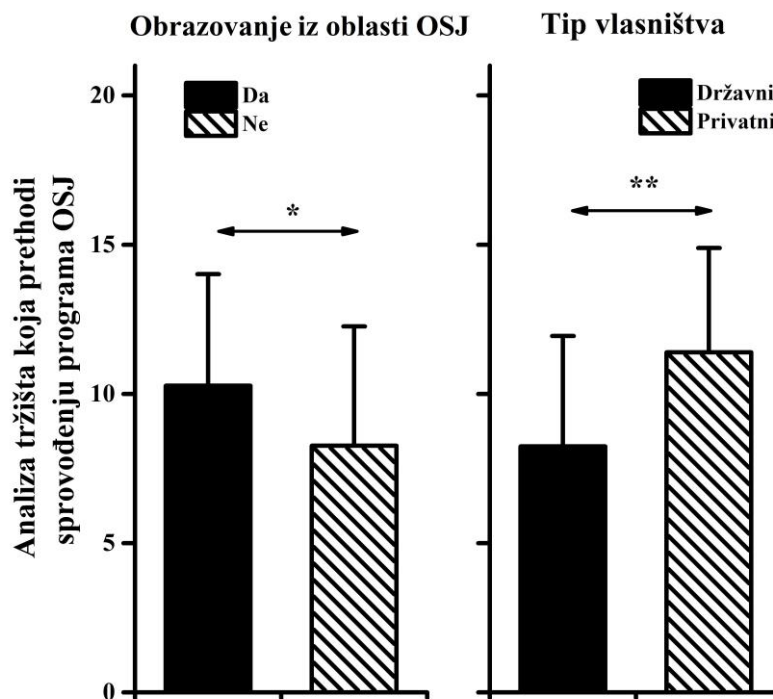
Tabela 3.39. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 8b

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
U mojoj ustanovi redovno se sprovodi analiza tržišta, pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga	Uopšte se ne slažem	15	22.7	22.7
	Uglavnom se ne slažem	18	27.3	50.0
	Nemam mišljenje	4	6.1	56.1
	Uglavnom se slažem	<b>22</b>	<b>33.3</b>	89.4
	Potpuno se slažem	7	10.6	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
U mojoj ustanovi redovno se ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ /marketinga studenti upisuju	Uopšte se ne slažem	11	16.7	16.7
	Uglavnom se ne slažem	12	18.2	34.8
	Nemam mišljenje	1	1.5	36.4
	Uglavnom se slažem	<b>24</b>	<b>36.4</b>	72.7
	Potpuno se slažem	18	27.3	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Rezultati pomenutog istraživanja koriste se za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ/marketinga	Uopšte se ne slažem	11	16.7	16.7
	Uglavnom se ne slažem	12	18.2	34.8
	Nemam mišljenje	3	4.5	39.4
	Uglavnom se slažem	<b>22</b>	<b>33.3</b>	72.7
	Potpuno se slažem	18	27.3	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

Kod druge tvrdnje (*U mojoj ustanovi redovno se ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ / marketinga studenti upisuju*), došlo je do jasnijeg diferenciranja: odgovori 63.7% ispitanika kreću se u gornjim vrednostima skale (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*), dok se 34.9% odgovora kreće u donjim vrednostima (1- *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*), čime krajnji rezultat osetno prelazi srednju vrednost skale odgovora (SV = 3.39).

Slično je i sa trećom tvrdnjom (*Rezultati pomenutog istraživanja koriste se za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ / marketinga*): odgovori 60.6% ispitanika kreću se u gornjim vrednostima skale (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*), dok je 34.9% odgovora ostalo u donjim vrednostima (1- *Uopšte se ne slažem* i 2 – *Uglavnom se ne slažem*), čime krajnji rezultat takođe prelazi srednju vrednost skale odgovora (SV = 3.36).

U sklopu hipoteze 8b, ispitane su razlike u stavovima kod ispitanika koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji nemaju. Na skali „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ (Slika 3.6), Man-Vitnijev U test pokazao je da u vezi sa ovom nezavisnom varijablom **postoji statistički značajna razlika** između grupa ( $p < 0.05$ ); za one koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ vrednosti su sledeće (SV = 10.28; SD = 3.74), dok za one koji nemaju one iznose (SV = 8.26; SD = 4.00),  $U = 342$ ;  $z = -2.06$ ;  $p = 0.04$ ;  $r = 0.25$ .



Slika 3.6. Razlike u skali „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ )

Takođe, u vezi sa ovom hipotezom, razlike su ispitane i za nezavisnu varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove. Na istoj skali (Slika 3.6), Man-Vitnijev U test pokazao je da u vezi sa ovom varijablom **postoji veoma značajna statistička razlika** između grupa ( $p < 0.01$ ); za zaposlene u državnim institucijama visokog obrazovanja vrednosti su sledeće (SV = 8.24; SD = 3.71), dok za zaposlene u privatnim institucijama one iznose (SV = 11.39; SD = 3.5), U = 269.5;  $z = -3.43$ ;  $p = 0.00$ ;  $r = 0.42$ .

Kada se pogledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazuje da kod dva od tri pitanja **postoji statistički značajna razlika** između grupe onih koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji ga nemaju (Tabela 3.40), dok kod trećeg pitanja **postoji tendencija ka dostizanju statistički značajne razlike**, jer se vrednost p približila graničnoj vrednosti od p jednako ili manje od 0.05.

Tabela 3.40. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ*

Pitanje	Obrazovanje iz oblasti OSJ	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
U mojoj ustanovi redovno se sprovodi analiza tržišta, pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga	Da	3.05	1.34				
	Ne	2.39	1.41	<b>356.5</b>	-1.93	<b>0.05</b>	0.24
	Ukupno	2.82	1.39				
U mojoj ustanovi redovno se ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ/marketinga studenti upisuju	Da	3.63	1.40				
	Ne	2.96	1.55	369.5	-1.75	0.08	0.22
	Ukupno	3.39	1.48				
Rezultati pomenutog istraživanja koriste se za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ/marketinga	Da	3.60	1.47				
	Ne	2.91	1.41	<b>349.0</b>	-2.03	<b>0.04</b>	0.25
	Ukupno	3.36	1.47				

Ovakvi rezultati ukazuju na to da posedovanje obrazovanja iz oblasti OSJ utiče na to *hoće li se i u kojoj meri vršiti analiza tržišta pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga* (mada su srednje vrednosti relativno niske i jedva prelaze 3), dok je situacija kod drugog i trećeg pitanja nešto bolja (odgovori se kreću od srednjih ka višim vrednostima) i ukazuje na to da se kod ispitanika sa obrazovanjem iz oblasti OSJ češće *ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ i marketinga studenti upisuju*, a rezultati pomenutog

istraživanja u većoj meri se koriste za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ i marketinga.

Kod druge nezavisne varijable - Tip vlasništva visokoškolske ustanove, Man-Vitnijev U test pokazuje da kod sva tri pitanja **postoji veoma značajna statistička razlika** (Tabela 3.41).

Tabela 3.41. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Analiza tržišta koja prethodi sprovođenju programa OSJ“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
U mojoj ustanovi redovno se sprovodi analiza tržišta, pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga	Državni	2.32	1.21				
	Privatni	3.50	1.35	<b>285.0</b>	-3.32	<b>0.00</b>	0.41
	Ukupno	2.82	1.39				
U mojoj ustanovi redovno se ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ / marketinga studenti upisuju	Državni	3.03	1.46				
	Privatni	3.89	1.37	<b>344.5</b>	-2.53	<b>0.01</b>	0.31
	Ukupno	3.39	1.48				
Rezultati pomenutog istraživanja koriste se za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ / marketinga	Državni	2.89	1.48				
	Privatni	4.00	1.22	<b>308.0</b>	-3.01	<b>0.00</b>	0.37
	Ukupno	3.36	1.47				

Ova varijabla, više nego prethodna, utiče na to *hoće li se i u kojoj meri vršiti analiza tržišta, pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga*; dok u državnim institucijama srednja vrednost odgovora jedva prelazi 2 (dakle, ukazuje na visoku stopu neslaganja sa datim iskazom), u privatnim dostiže 3.5, dakle kreće se od srednjih vrednosti ka višim. Radi se o statistički veoma značajnoj razlici ( $p < 0.01$ ), a veličina efekta ( $r$ ), po Koenovom kriterijumu, prelazi 0.4.

Kod drugog pitanja (*da li se ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ / marketinga studenti upisuju*), odgovori zaposlenih u državnim institucijama jedva prelaze 3 (dakle, u nekim ustanovama se ovakva evaluacija vrši, u nekim ne), dok se kod zaposlenih u privatnim ustanovama bliže vrednosti 4, što ukazuje na daleko veći procenat slaganja sa datom tvrdnjom. Statistički, ova razlika je veoma značajna ( $p = 0.01$ ), dok veličina efekta ( $r$ ) iznosi 0.3.

*Da li se rezultati pomenutog istraživanja koriste za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ / marketinga*, veoma će zavisiti od toga da li je u pitanju državna, ili privatna



visokoškolska ustanova. Naime, dok kod državnih srednja vrednost odgovora ne dostiže ni 3 (ova aktivnost se u državnim ustanovama veoma retko sprovodi), kod privatnih ona iznosi tačno 4 (ova aktivnost je praktično neophodna). Razlika je statistički veoma značajna ( $p < 0.01$ ), a veličina efekta ( $r$ ) bliži se vrednosti 0.4.

Vodeći se statističkim podacima i veoma niskim procentom slaganja koji u državnim institucijama samo u jednom pitanju doseže do srednjih vrednosti, hipoteza 8b može se smatrati potvrđenom.

U slučaju privatnih institucija visokog obrazovanja, na osnovu istih parametara i odgovora koji se kreću od srednjih ka višim vrednostima, hipoteza 8b može se smatrati odbačenom.

**Na nivou celog uzorka, hipoteza 8b može se smatrati delimično potvrđenom**, a zašto dolazi do ovalikih razlika u odgovorima i stavovima zaposlenih na državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama, već je bilo dosta reči.

#### **2.6.10. Stavovi rukovodilaca visokoškolskih ustanova prema sprovođenju aktivnosti odnosa s javnošću**

Stavovi rukovodilaca veoma su značajni za razvoj i primenu OSJ kao oblika komuniciranja u visokoškolskim ustanovama u Srbiji.

#### **H9 – Rukovodioci obrazovnih institucija ne shvataju značaj niti potencijal OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije**

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 9 (Tabela 3.42) pokazali su da su odgovori ispitanika kod većeg broja pitanja prilično neujednačeni i u mnogim slučajevima potpuno oprečni, odnosno približan je procenat slaganja i neslaganja sa navedenim tvrdnjama. Takođe, čak i kod odgovora gde je dobijen veći procenat slaganja, nije zanemarljiv ni procenat onih koji se ne slažu, ili su pak ostali neopredeljeni. Stoga se **hipoteza 9 može smatrati delimično potvrđenom**.

Sa tvrdnjom da *rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove*, slaže se 59.1% ispitanika. Međutim, ne može se zanemariti ni procenat od 30.3% onih koji sa ovom tvrdnjom ne mogu da se slože, niti 10.6% ispitanika koji su ostali neodlučni.

Situacija je nešto bolja kod tvrdnje da *rukovodstvo daje ideje, predloge i inicijative u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ*, sa čime se slaže 69.7% ispitanika, dok se 24.2% ne slaže.

Tabela 3.42. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 9

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove	Uopšte se ne slažem	6	9.1	9.1
	Uglavnom se ne slažem	14	21.2	30.3
	Nemam mišljenje	7	10.6	40.9
	Uglavnom se slažem	<b>20</b>	<b>30.3</b>	71.2
	Potpuno se slažem	19	28.8	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Rukovodstvo daje ideje, predloge i inicijative u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ	Uopšte se ne slažem	4	6.1	6.1
	Uglavnom se ne slažem	12	18.2	24.2
	Nemam mišljenje	4	6.1	30.3
	Uglavnom se slažem	<b>29</b>	<b>43.9</b>	74.2
	Potpuno se slažem	17	25.8	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Rukovodstvo je otvoreno za inicijative i predloge koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing	Uopšte se ne slažem	6	9.1	9.1
	Uglavnom se ne slažem	5	7.6	16.7
	Nemam mišljenje	3	4.5	21.2
	Uglavnom se slažem	<b>26</b>	<b>39.4</b>	60.6
	Potpuno se slažem	<b>26</b>	<b>39.4</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Menadžer za OSJ / marketing čini deo rukovodstva moje ustanove	Uopšte se ne slažem	<b>21</b>	<b>31.8</b>	31.8
	Uglavnom se ne slažem	13	19.7	51.5
	Nemam mišljenje	4	6.1	57.6
	Uglavnom se slažem	8	12.1	69.7
	Potpuno se slažem	<b>20</b>	<b>30.3</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Menadžer za OSJ / marketing je pozicioniran odmah ispod najvišeg rukovodstva moje ustanove	Uopšte se ne slažem	<b>20</b>	<b>30.3</b>	30.3
	Uglavnom se ne slažem	13	19.7	50.0
	Nemam mišljenje	3	4.5	54.5
	Uglavnom se slažem	14	21.2	75.8
	Potpuno se slažem	16	24.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Rukovodstvo visoko vrednuje i nagrađuje dobre rezultate koje postiže menadžer / odeljenje za OSJ / marketing	Uopšte se ne slažem	12	18.2	18.2
	Uglavnom se ne slažem	14	21.2	39.4
	Nemam mišljenje	12	18.2	57.6
	Uglavnom se slažem	16	24.2	81.8
	Potpuno se slažem	12	18.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

Zadovoljan sam brojem i kvalitetom aktivnosti OSJ koje se sprovode u mojoj ustanovi	Uopšte se ne slažem	10	15.2	15.2
	Uglavnom se ne slažem	14	21.2	36.4
	Nemam mišljenje	7	10.6	47.0
	Uglavnom se slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	84.8
	Potpuno se slažem	10	15.2	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Zadovoljan sam rezultatima koji se postižu u sprovođenju aktivnosti OSJ	Uopšte se ne slažem	6	9.1	9.1
	Uglavnom se ne slažem	15	22.7	31.8
	Nemam mišljenje	4	6.1	37.9
	Uglavnom se slažem	<b>32</b>	<b>48.5</b>	86.4
	Potpuno se slažem	9	13.6	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
U odnosu na period od pre 5 godina, u mojoj ustanovi se danas znatno više ulaže u aktivnosti i razvoj OSJ	Uopšte se ne slažem	7	10.6	10.6
	Uglavnom se ne slažem	10	15.2	25.8
	Nemam mišljenje	9	13.6	39.4
	Uglavnom se slažem	<b>22</b>	<b>33.3</b>	72.7
	Potpuno se slažem	18	27.3	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

Najveći stepen saglasnosti kod ove hipoteze postignut je u trećoj tvrdnji, da je *rukovodstvo otvoreno za inicijative i predloge koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing*, gde procenat slaganja iznosi 78.8%, a procenat neslaganja je najniži i iznosi 16.7%.

Do potpune podvojenosti došlo je kod tvrdnje da *menadžer za OSJ / marketing čini deo rukovodstva ustanove* u kojoj je ispitanik zaposlen. Sa ovom tvrdnjom složilo se 42.4% ispitanika, a nije se složilo 51.5% ispitanih.

Kod tvrdnje da je *menadžer za OSJ / marketing pozicioniran odmah ispod najvišeg rukovodstva ustanove* u kojoj je ispitanik zaposlen, procenat slaganja iznosi 45.4%, a procenat neslaganja 50%.

Kod naredne tvrdnje, da *rukovodstvo visoko vrednuje i nagrađuje dobre rezultate koje postiže menadžer / odeljenje za OSJ / marketing* odgovori su ravnomerno raspoređeni, pa procenat slaganja iznosi 42.4%, a neslaganja 39.4%, što predstavlja zanemarljivu razliku. Takođe, kod ove tvrdnje procenat onih koji su ostali neodlučni, ili nisu želeli da se izjasne iznosi 18.2%.

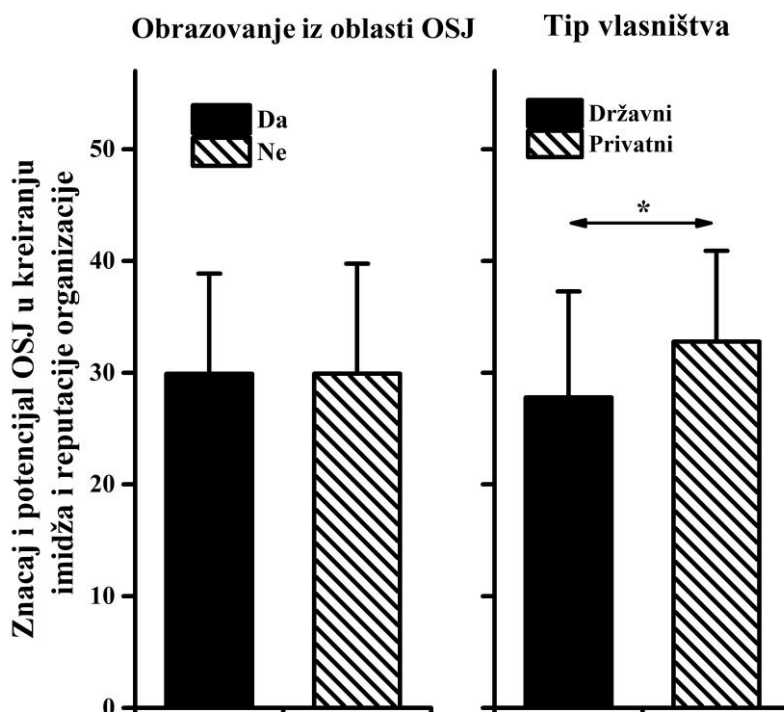
Sa tvrdnjom da su *zadovoljni brojem i kvalitetom aktivnosti OSJ koje se sprovode u njihovoj ustanovi*, slaže se 53.1% ispitanika, dok se njih 36.4% ne slaže, a čak 10.6% nema stav po ovom pitanju.

Da je zadovoljno rezultatima koji se postižu u sprovođenju aktivnosti OSJ, tvrdi 62.1% ispitanika, dok se 31.8% sa ovom tvrdnjom ne slaže.

I najzad, da se u odnosu na period od pre 5 godina u njihovoj ustanovi danas znatno više ulaže u aktivnosti i razvoj OSJ, tvrdi 60.6% ispitanika. Međutim, 25.8% se sa ovom tvrdnjom ne slaže, a čak 13.6% ispitanika nema stav po ovom pitanju.

U sklopu hipoteze 9 ispitane su razlike u stavovima u vezi sa obe nezavisne varijable: sa obrazovanjem iz oblasti OSJ i sa tipom vlasništva visokoškolske ustanove.

Na skali „Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije“, a u vezi sa varijablom Obrazovanje iz oblasti OSJ (Slika 3.7), Man-Vitnijev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika kreću u srednjim vrednostima, odnosno ukazuju na to da obrazovanje osoba koje su u organizaciji zadužene za sprovođenje aktivnosti OSJ ne utiče na stav rukovodstva visokoškolskih ustanova u vezi sa shvatanjem značaja i potencijala OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije. Vrednosti za grupu koja poseduje obrazovanje iz oblasti OSJ iznose (SV = 29.91; SD = 8.97), a za grupu koja ne poseduje (SV = 29.91; SD = 9.84), U = 483.5; z = -0.15; p = 0.88; r = 0.02. Dakle, u vezi sa hipotezom 9, varijabla Obrazovanje iz oblasti OSJ ne doprinosi statistički značajnoj razlici između grupa.



Slika 3.7. Razlike u prepoznavanju značaja i potencijala OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ, kao i kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama (\* $p < 0.05$ )

U vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva (Slika 3.7), vrednosti za državne ustanove iznose ( $SV = 27.79$ ;  $SD = 9.48$ ), a za privatne ( $SV = 32.79$ ;  $SD = 8.12$ ),  $U = 371$ ;  $z = -2.09$ ;  $p = 0.04$ ;  $r = 0.26$ , što znači da rukovodioci privatnih ustanova visokog obrazovanja u većoj meri shvataju značaj i potencijal OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije, što je dovelo i do **statistički značajne razlike** u odgovorima ovih dveju grupa ( $p < 0.05$ ).

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnijev U test pokazao je da ni kod jednog od devet pitanja ne postoji statistički značajna razlika između grupe onih koji imaju obrazovanje iz oblasti OSJ i onih koji nemaju, a u vezi sa stavom rukovodstva o shvatanju značaja i potencijala OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove (Tabela 3.43).

Međutim, kada se sagledaju pojedinačna pitanja u vezi sa varijablom Tip vlasništva visokoškolske ustanove (Tabela 3.44), Man-Vitnijev U test pokazao je da **kod četiri od devet pitanja postoji statistički značajna razlika između državnih i privatnih institucija** u vezi sa stavom rukovodstva o značaju i potencijalu OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije.

Uočena **statistički značajna razlika** ide u korist privatnih institucija. Ona postaje **veoma značajna** ( $p$  je manje ili jednako 0.01, a veličina efekta preko 0.3) kada se govori o *položaju menadžera za OSJ / marketing*: u privatnim institucijama oni češće čine *deo najvišeg rukovodstva, ili su pozicionirani odmah ispod* (mada procenat saglasnosti nije prevelik i odgovori se kreću od srednjih ka višim vrednostima).

**Statistički značajna razlika** ( $p < 0.05$ ) ogleda se kako u *spremnosti rukovodstva da daje ideje, predloge i inicijative u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ* ( $SV = 3.65$ ; za državne ustanove  $SV = 3.37$ , a za privatne  $SV = 4.04$ ), tako i u *njegovoj otvorenosti za inicijative i predloge koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing* ( $SV = 3.92$ ; za državne ustanove  $SV = 3.58$ , a za privatne  $SV = 4.39$ ). Ovo su ujedno i tvrdnje kod kojih je postignut najveći procenat saglasnosti na nivou privatnih ustanova.

I kod preostalih pet pitanja, naročito kod onog da *rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove* ( $SV = 3.48$ ; za državne ustanove  $SV = 3.29$ , a za privatne  $SV = 3.75$ ), veće je slaganje sa tvrdnjama kod ispitanika sa privatnih visokoškolskih ustanova, ali ne u stepenu koji bi doveo do statistički značajnih razlika u pojedinačnim odgovorima.

Tabela 3.43. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije“ kod ispitanika koji imaju i onih koji nemaju obrazovanje iz oblasti OSJ

Pitanje	Obrazovanje iz oblasti OSJ	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove	Da	3.47	1.35				
	Ne	3.52	1.38	486.5	-0.11	0.91	0.01
	Ukupno	3.48	1.35				
Rukovodstvo daje ideje, predloge i inicijative u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ	Da	3.81	1.07				
	Ne	3.35	1.43	407.5	-1.24	0.22	0.15
	Ukupno	3.65	1.22				
Rukovodstvo je otvoreno za inicijative i predloge koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing	Da	3.91	1.31				
	Ne	3.96	1.19	483.5	-0.16	0.87	0.02
	Ukupno	3.92	1.26				
Menadžer za OSJ / marketing čini deo rukovodstva moje ustanove	Da	2.98	1.71				
	Ne	2.74	1.66	441	-0.75	0.46	0.09
	Ukupno	2.89	1.68				
Menadžer za OSJ / marketing je pozicioniran odmah ispod najvišeg rukovodstva moje ustanove	Da	2.95	1.60				
	Ne	2.78	1.68	452.5	-0.58	0.56	0.07
	Ukupno	2.89	1.62				
Rukovodstvo visoko vrednuje i nagrađuje dobre rezultate koje postiže menadžer / odeljenje za OSJ / marketing	Da	3.05	1.43				
	Ne	3.00	1.35	484.5	-0.14	0.89	0.02
	Ukupno	3.03	1.39				
Zadovoljan sam brojem i kvalitetom aktivnosti OSJ koje se sprovode u mojoj ustanovi	Da	3.07	1.32				
	Ne	3.35	1.40	432.5	-0.87	0.39	0.11
	Ukupno	3.17	1.34				
Zadovoljan sam rezultatima koji se postižu u sprovođenju aktivnosti OSJ	Da	3.26	1.20				
	Ne	3.52	1.31	421.5	-1.05	0.29	0.13
	Ukupno	3.35	1.23				
U odnosu na period od pre 5 godina, u mojoj ustanovi se danas znatno više ulaže u aktivnosti i razvoj OSJ	Da	3.42	1.30				
	Ne	3.70	1.40	424	-0.98	0.33	0.12
	Ukupno	3.52	1.33				

Tabela 3.44. Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije organizacije“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u kreiranju imidža i reputacije ustanove	Državni	3.29	1.41				
	Privatni	3.75	1.24	430.5	-1.36	0.17	0.17
	Ukupno	3.48	1.35				
Rukovodstvo daje ideje, predloge i inicijative u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ	Državni	3.37	1.24				
	Privatni	4.04	1.10	<b>359.5</b>	-2.37	<b>0.02</b>	0.29
	Ukupno	3.65	1.22				
Rukovodstvo je otvoreno za inicijative i predloge koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing	Državni	3.58	1.46				
	Privatni	4.39	0.69	<b>380.5</b>	-2.10	<b>0.04</b>	0.26
	Ukupno	3.92	1.26				
Menadžer za OSJ / marketing čini deo rukovodstva moje ustanove	Državni	2.34	1.51				
	Privatni	3.64	1.64	<b>305.5</b>	-3.05	<b>0.00</b>	0.37
	Ukupno	2.89	1.68				
Menadžer za OSJ / marketing je pozicioniran odmah ispod najvišeg rukovodstva moje ustanove	Državni	2.47	1.57				
	Privatni	3.46	1.53	<b>341.5</b>	-2.55	<b>0.01</b>	0.31
	Ukupno	2.89	1.62				
Rukovodstvo visoko vrednuje i nagrađuje dobre rezultate koje postiže menadžer / odeljenje za OSJ / marketing	Državni	2.95	1.35				
	Privatni	3.14	1.46	488.0	-0.58	0.56	0.07
	Ukupno	3.03	1.39				
Zadovoljan sam brojem i kvalitetom aktivnosti OSJ koje se sprovode u mojoj ustanovi	Državni	3.03	1.22				
	Privatni	3.36	1.50	444.5	-1.18	0.24	0.15
	Ukupno	3.17	1.34				
Zadovoljan sam rezultatima koji se postižu u sprovođenju aktivnosti OSJ	Državni	3.26	1.18				
	Privatni	3.46	1.32	472.5	-0.83	0.41	0.10
	Ukupno	3.35	1.23				
U odnosu na period od pre 5 godina, u mojoj ustanovi se danas znatno više ulaže u aktivnosti i razvoj OSJ	Državni	3.50	1.35				
	Privatni	3.54	1.32	525.0	-0.09	0.93	0.01
	Ukupno	3.52	1.33				

Kao mnogo puta do sada, i u ovoj hipotezi je kroz nezavisnu varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove utvrđeno da se na privatnim ustanovama visokog obrazovanja više polaže na organizaciju i sprovođenje aktivnosti OSJ i da su rukovodioci ovih ustanova u većoj meri svesni značaja i potencijala koje ove aktivnosti imaju u kreiranju imidža i reputacije organizacije. Državne visokoškolske ustanove su svoj imidž i reputaciju gradile decenijama unazad, budući da je većina ovih ustanova osnovana u periodu od pedesetih do sedamdesetih godina prošlog veka.

Najstarija ustanova obuhvaćena istraživanjem osnovana je sredinom XIX veka. Nasuprot tome, najstariji privatni univerzitet osnovan je 1989. godine, dok je većina ovih ustanova osnovana nakon 2000. godine. Sama činjenica da je jedna obrazovna institucija osnovana pre 165 godina u Kneževini Srbiji, budi ogromno poštovanje i govori o dugoj, uspešnoj i kontinuiranoj tradiciji školovanja mnogih generacija. Na drugoj strani se nalaze privatne visokoškolske ustanove, veoma često stare svega nekoliko godina.

S obzirom na to da dobar imidž, reputacija i kredibilitet nisu kategorije koje se stiču lako i preko noći (a izuzetno su krhke i mogu da budu ugrožene i da se uruše u trenu), već zahtevaju kontinuiran, dugogodišnji, postojan i kvalitetan rad, jasno je da će ove ustanove morati da ulože mnogo napora, rada i truda, kako bi obezbedile i učvrstile svoje pozicije na tržištu obrazovanja, a rukovodioci ovih ustanova najčešće jesu svesni značaja i potencijala koji dobro osmišljeni OSJ, planirani na najvišem strateškom nivou, mogu imati u kreiranju imidža i reputacije.

Ipak, mora se reći da se upravo pomenuta državna visokoškolska ustanova ne oslanja samo na svoju dugu tradiciju, već ima i posebno odeljenje za OSJ i spada u red onih državnih institucija visokog obrazovanja o kojima je bilo reči u zaključnom delu **hipoteze 8a**.

#### ***H10 – Privatne visokoobrazovne institucije u Srbiji koriste instrumente OSJ za svoju promociju u većoj meri od državnih institucija istog ranga***

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 10 (Tabela 3.45) pokazali su da su odgovori većine ispitanika kod sva četiri pitanja na pozitivnoj vrednosnoj skali (5 - *Potpuno se slažem* i 4 – *Uglavnom se slažem*). **Time je hipoteza 10 potvrđena.**

Čak 93.9% ispitanika smatra da *privatne visokoškolske ustanove u Srbiji u većoj meri koriste aktivnosti OSJ za svoju promociju od državnih*. Da je *privatnim ustanovama potrebno intenzivnije sprovođenje marketing kampanja kako bi privukle studente*, slaže se 84.9%



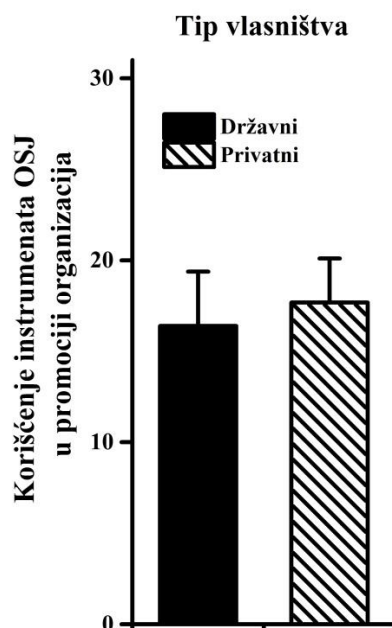
ispitanika. 83.3% ispitanika smatra da je *osnivanjem velikog broja privatnih ustanova povećana potreba za ulaganjem u aktivnosti OSJ i marketinga*, dok se gotovo identičan procenat, 83.4% ispitanika, slaže da su *time državne visokoškolske ustanove takođe prinuđene da sprovode intenzivne marketinške aktivnosti*.

Tabela 3.45. Učestalost odgovora izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima u vezi sa hipotezom 10

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procenat	Kumulativni procenat
Privatne visokoškolske ustanove u Srbiji u većoj meri koriste aktivnosti OSJ za svoju promociju od državnih	Uopšte se ne slažem	0	0.0	0.0
	Uglavnom se ne slažem	3	4.5	4.5
	Nemam mišljenje	1	1.5	6.1
	Uglavnom se slažem	<b>26</b>	<b>39.4</b>	45.5
	Potpuno se slažem	<b>36</b>	<b>54.5</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Privatnim ustanovama u Srbiji potrebno je intenzivnije sprovođenje marketing kampanja da bi privukle studente	Uopšte se ne slažem	1	1.5	1.5
	Uglavnom se ne slažem	7	10.6	12.1
	Nemam mišljenje	2	3.0	15.2
	Uglavnom se slažem	<b>24</b>	<b>36.4</b>	51.5
	Potpuno se slažem	<b>32</b>	<b>48.5</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Osnivanjem velikog broja privatnih ustanova u Srbiji, povećana je potreba za ulaganjem u OSJ i marketing	Uopšte se ne slažem	2	3.0	3.0
	Uglavnom se ne slažem	3	4.5	7.6
	Nemam mišljenje	6	9.1	16.7
	Uglavnom se slažem	<b>23</b>	<b>34.8</b>	51.5
	Potpuno se slažem	<b>32</b>	<b>48.5</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/
Time su i državne visokoškolske ustanove prinuđene da sprovode intenzivne marketinške aktivnosti	Uopšte se ne slažem	2	3.0	3.0
	Uglavnom se ne slažem	4	6.1	9.1
	Nemam mišljenje	5	7.6	16.7
	Uglavnom se slažem	<b>30</b>	<b>45.5</b>	62.1
	Potpuno se slažem	<b>25</b>	<b>37.9</b>	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

U sklopu hipoteze 10 (Slika 3.8), ispitane su razlike u stavovima ispitanika u vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva ustanove. Na skali „Korišćenje instrumenata OSJ u promociji organizacija“, Man-Vitnjev U test pokazao je da se odgovori obe grupe ispitanika kreću u veoma visokim vrednostima, koje za državne ustanove iznose (SV = 16.39; SD = 2.98), a za privatne (SV = 17.68; SD = 2.42), U = 386.5; z = -1.91; p = 0.06; r = 0.23. Ovo znači da, osim kod jednog pitanja, **ne postoji statistički značajna razlika između grupa**,

mada se ukupna vrednost  $p$  veoma približila graničnoj vrednosti od manje ili jednako 0.05, što bi se smatralo statistički značajnom razlikom, a i vrednost ( $r$ ) koja je veća od 0.2 (po Koenovom kriterijumu), ukazuje na veličinu efekta koja se ne može zanemariti.



Slika 3.8. Razlike u sagledavanju stepena korišćenja instrumenata OSJ u promociji organizacija kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Kada se sagledaju pojedinačna pitanja, Man-Vitnjev U test pokazao je da samo kod jednog od četiri pitanja postoji statistički značajna razlika između grupa, dok se kod drugog ona približila graničnim vrednostima (Tabela 3.46).

Naime, i pored toga što se kod obe grupe ispitanika uočava visok stepen saglasnosti sa datim tvrdnjama (sa srednjim vrednostima u rasponu od 4.09 do 4.44 za obe grupe zbirno), zaposleni u privatnim ustanovama kod svih tvrdnji pokazuju viši stepen slaganja od njihovih kolega sa državnih institucija, što je kod druge tvrdnje, da je *privatnim ustanovama u Srbiji potrebno intenzivnije sprovođenje marketing kampanja kako bi privukle studente*, dovelo do **statistički značajne razlike od  $p = 0.02$  i veličine efekta ( $r$ ) koja se bliži vrednosti od 0.3, dok srednja vrednost odgovora za privatne ustanove dostiže 4.50 (od maksimalnih 5).**

Takođe, kod prve tvrdnje, da *privatne visokoškolske ustanove u Srbiji u većoj meri koriste aktivnosti OSJ za svoju promociju od državnih*, i pored toga što statistički značajna razlika ne postoji, značajnost razlike  $p = 0.06$ , približava se graničnoj vrednosti od  $p$  manje ili jednako 0.05, veličina efekta ( $r$ ) prelazi vrednost od 0.2, dok srednja vrednost odgovora za privatne ustanove dostiže čak 4.61.

Tabela 3.46. *Razlike između pojedinačnih pitanja u okviru skale „Korišćenje instrumenata OSJ u promociji organizacija“ kod ispitanika zaposlenih u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama*

Pitanje	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Privatne visokoškolske ustanove u Srbiji u većoj meri koriste aktivnosti OSJ za svoju promociju od državnih	Državni	4.32	0.77				
	Privatni	4.61	0.69	406.5	-1.85	0.06	0.23
	Ukupno	4.44	0.75				
Privatnim ustanovama u Srbiji potrebno je intenzivnije sprovođenje marketing kampanja da bi privukle studente	Državni	3.97	1.10				
	Privatni	4.50	0.84	<b>371.0</b>	-2.28	<b>0.02</b>	0.28
	Ukupno	4.20	1.03				
Osnivanjem velikog broja privatnih ustanova u Srbiji, povećana je potreba za ulaganjem u OSJ i marketing	Državni	4.08	1.08				
	Privatni	4.39	0.88	438.5	-1.32	0.19	0.16
	Ukupno	4.21	1.00				
Time su i državne visokoškolske ustanove prinuđene da sprovedu intenzivne marketinške aktivnosti	Državni	4.03	1.05				
	Privatni	4.18	0.90	494.5	-0.53	0.60	0.06
	Ukupno	4.09	0.99				

Kao dopuna hipotezi 10, ispitanicima je postavljeno još jedno pitanje koje nije bilo uvršteno u skalu „Korišćenje instrumenata OSJ u promociji organizacija“ (Tabela 3.47), čime je **hipoteza 10 i dodatno potvrđena.**

Tabela 3.47. *Učestalost odgovora na dodatno pitanje u okviru hipoteze 10, izražena u apsolutnim i procentualnim vrednostima*

Pitanje	Odgovor	Učestalost	Procentat	Kumulativni procentat
Smatram da je za moju ustanovu ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ irelevantno i nepotrebno	Uopšte se ne slažem	<b>46</b>	<b>69.7</b>	69.7
	Uglavnom se ne slažem	11	16.7	86.4
	Nemam mišljenje	2	3.0	89.4
	Uglavnom se slažem	2	3.0	92.4
	Potpuno se slažem	5	7.6	100.0
	Ukupno	66	100.0	/

Čak 57 ispitanika (86.4%) potvrdilo je da smatra da je *ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ veoma značajno i potrebno za njihovu ustanovu*, dok je više od dve trećine, njih 46 (69.7%), u tome izričito.

Stav ispitanika u vezi sa ovim pitanjem proveren je i u odnosu na varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove (Tabela 3.48). Utvrđeno je da su odgovori ujednačeni i da **ne postoji statistički značajna razlika između grupa**, odnosno zaposleni u privatnim ustanovama samo za nijansu više od svojih kolega sa državnih institucija smatraju da je za njihovu ustanovu ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ veoma značajno i potrebno.

Tabela 3.48. Stav ispitanika u vezi sa dodatnim pitanjem, a u odnosu na varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove

Pitanje	Tip vlasništva ustanove	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Smatram da je za moju ustanovu ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ irelevantno i nepotrebno	Državni	1.58	1.13				
	Privatni	1.68	1.28	513.0	-0.30	0.76	0.04
	Ukupno	1.62	1.18				

Dakle, zaposleni u državnim ustanovama ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ takođe smatraju značajnim, korisnim i potrebnim.

U Tabeli 3.49. prikazana je razlika u stepenu korišćenja aktivnosti OSJ u vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva visokoškolske ustanove. Kod svih navedenih aktivnosti, ova razlika ide u prilog privatnim ustanovama, koje često u znatno većoj meri koriste aktivnosti OSJ.

Aktivnosti kod kojih je ova razlika **statistički veoma značajna** (prema stepenu značajnosti):

- *Organizacija i sprovođenje obuke zaposlenih, radi što bolje i uspešnije komunikacije sa ciljnim grupama*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 1.66; SD = 1.10), a za privatne (SV = 3.00; SD = 1.85), U = 265; z = -3.68; **p = 0.00; r = 0.45**.
- *Predstavljanje ustanove u medijima*, gde su vrednosti za državne ustanove (SV = 3.16; SD = 1.76), a za privatne (SV = 4.57; SD = 1.81), U = 310; z = -2.94; **p = 0.00; r = 0.36**.
- *Uključivanje u (re)definisane misije i vizije, kao i u strateško planiranje razvoja i aktivnosti ustanove*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 2.66; SD = 1.66), a za privatne (SV = 4.14; SD = 2.29), U = 331.5; z = -2.66; **p = 0.01; r = 0.33**.
- *Uključivanje u planiranje budžeta za aktivnosti OSJ*, gde su vrednosti za državne ustanove (SV = 2.45; SD = 1.75), a za privatne (SV = 3.89; SD = 2.35), U = 333.5; z = -2.65; **p = 0.01; r = 0.33**.

Tabela 3.49. Razlike u stepenu korišćenja pojedinih aktivnosti OSJ u državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama

Pitanje	Ponuđeni odgovori	Tip vlasništva	SV	SD	Man-Vitni U test	Z	p	r
Aktivnosti OSJ	Organizuje i sprovodi obuku zaposlenih, radi što bolje i uspešnije komunikacije sa ciljnim grupama	Državni	1.66	1.10	265.0	-3.68	0.00	0.45
		Privatni	3.00	1.85				
		Ukupno	2.23	1.60				
	Sastavlja etički kodeks i pravila ponašanja i ophođenja zaposlenih	Državni	1.45	1.08	400.5	-2.00	0.05	0.25
		Privatni	1.96	1.40				
		Ukupno	1.67	1.24				
	Priprema i ažurira informacije na sajtu ustanove	Državni	5.61	1.85	404.5	-1.85	0.06	0.23
		Privatni	6.46	1.00				
		Ukupno	5.97	1.60				
	Komunicira sa javnostima putem društvenih mreža	Državni	5.11	2.32	427.5	-1.45	0.15	0.18
		Privatni	5.93	1.68				
		Ukupno	5.45	2.10				
	Priprema saopštenja za medije / prati medije	Državni	4.79	1.99	433.0	-1.32	0.19	0.16
		Privatni	5.43	1.79				
		Ukupno	5.06	1.92				
	Predstavlja ustanovu u medijima	Državni	3.16	1.76	310.0	-2.94	0.00	0.36
Privatni		4.57	1.81					
Ukupno		3.76	1.91					
Organizuje i sprovodi specijalne događaje (sajam obrazovanja, konferencije, proslave)	Državni	3.61	1.37	431.0	-1.44	0.15	0.18	
	Privatni	4.07	1.46					
	Ukupno	3.80	1.42					
Radi na osmišljavanju i izradi promotivnog/informativnog materijala (flajeri, vodiči, bilteni)	Državni	3.29	1.59	372.5	-2.15	0.03	0.26	
	Privatni	4.21	1.81					
	Ukupno	3.68	1.74					
Stara se za doslednu primenu vizuelnog identiteta ustanove na celokupnom štampanom materijalu	Državni	3.37	2.03	390.0	-1.89	0.06	0.23	
	Privatni	4.46	2.20					
	Ukupno	3.83	2.16					
Uključena je u (re)definisavanje misije i vizije, kao i u strateško planiranje razvoja i aktivnosti ustanove	Državni	2.66	1.66	331.5	-2.66	0.01	0.33	
	Privatni	4.14	2.29					
	Ukupno	3.29	2.07					
Uključena je u planiranje budžeta za aktivnosti OSJ	Državni	2.45	1.75	333.5	-2.65	0.01	0.33	
	Privatni	3.89	2.35					
	Ukupno	3.06	2.13					

Aktivnosti OSJ kod kojih je ova razlika **statistički značajna** (prema stepenu značajnosti):

- *Osmišljavanje i izrada promotivnog i informativnog materijala (flajeri, vodiči, bilteni)*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 3.29; SD = 1.59), a za privatne (SV = 4.21; SD = 1.81), U = 372.5; z = -2.15; **p = 0.03; r = 0.26**.
- *Sastavljanje etičkog kodeksa i pravila ponašanja i ophođenja zaposlenih*, gde su vrednosti za državne ustanove (SV = 1.45; SD = 1.08), a za privatne (SV = 1.96; SD = 1.40), U = 400.5; z = -2.00; **p = 0.05; r = 0.25**

Aktivnosti OSJ koje se nalaze u graničnim vrednostima i pokazuju **tendenciju ka statističkoj značajnosti**:

- *Priprema i ažuriranje informacija na sajtu ustanove*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 5.61; SD = 1.85), a za privatne (SV = 6.46; SD = 1.00), U = 404.5; z = -1.85; **p = 0.06; r = 0.23**.
- *Dosledna primena vizuelnog identiteta ustanove na celokupnom štampanom materijalu*, gde su vrednosti za državne ustanove (SV = 3.37; SD = 2.03), a za privatne (SV = 4.46; SD = 2.20), U = 390; z = -1.89; **p = 0.06; r = 0.23**.

Aktivnosti OSJ kod kojih **ne postoji statistički značajna** razlika:

- *Organizacija i sprovođenje specijalnih događaja (sajam obrazovanja, konferencije, proslave)*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 3.61; SD = 1.37), a za privatne (SV = 4.07; SD = 1.46), U = 431; z = -1.44; p = 0.15; r = 0.18.
- *Komunikacija sa javnostima putem društvenih mreža*, gde su vrednosti za državne ustanove (SV = 5.11; SD = 2.32), a za privatne (SV = 5.93; SD = 1.68), U = 427.5; z = -1.45; p = 0.15; r = 0.18.
- *Priprema saopštenja za medije i praćenje medija*, gde vrednosti za državne ustanove iznose (SV = 4.79; SD = 1.99), a za privatne (SV = 5.43; SD = 1.79), U = 433; z = -1.32; p = 0.19; r = 0.16.

Dakle, kod čak 6 od 11 ponuđenih aktivnosti uočena je **statistički značajna razlika** (u korist privatnih institucija visokog obrazovanja); od toga, kod četiri aktivnosti ova razlika je **veoma značajna** (p je manje ili jednako 0.01), a veličina efekta (r), prema Koenovom kriterijumu, naročito kod prve aktivnosti (*Organizacija i sprovođenje obuke zaposlenih, radi što bolje i uspešnije komunikacije sa ciljnim grupama*), veoma je izražena i bliži se vrednosti od 0.5.

Kod dve aktivnosti statistička razlika je **značajna** ( $p$  je manje ili jednako 0.05), a kod dve se približava graničnoj vrednosti od 0.05, što ukazuje na **postojanje tendencije da do statistički značajne razlike dođe**.

Kod svega tri aktivnosti razlika nije statistički značajna, mada je i tu prisutna u korist privatnih ustanova.

Kada se radi o **učestalosti** primene aktivnosti OSJ u visokoškolskim ustanovama u Srbiji, redosled bi izgledao ovako (počev od najučestalijih, ka najmanje primenjivanim aktivnostima, gde je **7 = svakodnevno**, a **1 = nikad**):

1. *Priprema i ažuriranje informacija na sajtu ustanove* - **ukupna SV = 5.97**, govori o tome se ova aktivnost u proseku sprovodi **nekoliko puta nedeljno** (kod privatnih ustanova gotovo svakodnevno, što je dovelo do graničnih vrednosti kada se radi o statističkoj značajnosti razlike).
2. *Komunikacija sa javnostima putem društvenih mreža* - **ukupna SV = 5.45**, što znači da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom do nekoliko puta nedeljno**.
3. *Priprema saopštenja za medije i praćenje medija* - **ukupna SV = 5.06**, govori o tome da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom nedeljno**.
4. *Dosledna primena vizuelnog identiteta ustanove na celokupnom štampanom materijalu* - **ukupna SV = 3.83**, što znači da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom mesečno**. Međutim, dok se kod državnih ustanova ona sprovodi nekoliko puta godišnje, kod privatnih je to znatno češće, čak nekoliko puta mesečno, što dovodi do graničnih vrednosti kada se radi o statističkoj značajnosti razlike.
5. *Organizacija i sprovođenje specijalnih događaja (sajam obrazovanja, konferencije, proslave)* - **ukupna SV = 3.80**, govori o tome da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom mesečno**.
6. *Predstavljanje ustanove u medijima* - **ukupna SV = 3.76**, što znači da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom mesečno**. Kod ove aktivnosti uočena je velika razlika između državnih i privatnih ustanova, pa se tako ona u državnim ustanovama sprovodi nekoliko puta godišnje, a u privatnim nekoliko puta mesečno, što je dovelo i do statistički veoma značajne razlike, o čemu je već bilo reči.
7. *Osmišljavanje i izrada promotivnog i informativnog materijala (flajeri, vodiči, bilteni)* - **ukupna SV = 3.68**, govori o tome da se ova aktivnost u proseku sprovodi na **svakih par meseci**. Ovde se ponovo javlja značajna razlika između državnih ustanova, gde se

ova aktivnost sprovodi nekoliko puta godišnje, i privatnih gde se odvija par puta mesečno, o čemu svedoči i postojanje statistički značajne razlike.

8. *Uključivanje u (re)definisanje misije i vizije, kao i u strateško planiranje razvoja i aktivnosti ustanove* - **ukupna SV = 3.29**, što govori o tome da se ova aktivnost u proseku sprovodi **nekoliko puta godišnje**. Međutim, velika je razlika u učestalosti kod državnih i privatnih ustanova. Kod državnih se sprovodi između jednom i nekoliko puta godišnje, a kod privatnih jednom mesečno, što je dovelo i do statistički veoma značajne razlike.
9. *Uključivanje u planiranje budžeta za aktivnosti OSJ* - **ukupna SV = 3.06**, ukazuje na to da se ova aktivnost u proseku sprovodi **nekoliko puta godišnje**. Međutim, kao i kod prethodne aktivnosti, velika je i gotovo identična razlika u učestalosti kod državnih i privatnih ustanova. Kod državnih se sprovodi između jednom i nekoliko puta godišnje, a kod privatnih skoro jednom mesečno, što je prouzrokovalo i statistički veoma značajnu razliku.
10. *Organizacija i sprovođenje obuke zaposlenih, radi što bolje i uspešnije komunikacije sa ciljnim grupama* - **ukupna SV = 2.23**, ukazuje na to da se ova aktivnost u proseku sprovodi **jednom godišnje**. Kao i kod prethodne dve aktivnosti, izuzetno je velika razlika u učestalosti kod državnih i privatnih ustanova. Dok se kod državnih ona ne sprovodi nikada, ili jedva jednom godišnje, kod privatnih se organizuje nekoliko puta godišnje, što je uticalo na statistički veoma značajnu razliku.
11. *Sastavljanje etičkog kodeksa i pravila ponašanja i ophođenja zaposlenih* - **ukupna SV = 1.67**. Ova aktivnost je najmanje zastupljena u oba slučaja i u proseku se sprovodi **manje od jednom godišnje**, naročito u državnim institucijama, dok se u privatnim u proseku sprovodi jednom godišnje. Ove vrednosti dovele su do statistički značajne razlike.

Ovakvi rezultati jasno ukazuju na veću agilnost, budnost, osetljivost, fleksibilnost i prilagodljivost privatnih ustanova, njihovo brže reagovanje na promene u okruženju i na tržištu usluga u oblasti obrazovanja. Budući da se najčešće radi o manjim sistemima, ovakve promene je lakše efikasno i brzo sprovesti, nego kod glomaznih sistema kakve najčešće predstavljaju državni univerziteti i fakulteti sa velikim brojem smerova i studenata.

Ovde se mora naglasiti i da su privatne ustanove, zahvaljujući samom svom statusu, prinuđene da budnije prate i brže reaguju na promene, između ostalog i time što će češće razmatrati usvojene programe aktivnosti OSJ, prilagođavati ih i menjati u skladu sa



prevladavajućim okolnostima. Samim tim, doći će i do češćih intervencija kada je budžet u pitanju.

Takođe, u cilju obraćanja ciljnim grupama i promociji ustanova, veća je potreba za pojavljivanjem predstavnika privatnih institucija u medijima.

Ipak, apsolutni primat kod obe vrste ustanova daje se **odnosima s javnošću putem Interneta**, bilo da se radi o ažuriranju sajta ustanove koje se u proseku vrši nekoliko puta nedeljno, bilo o komunikaciji sa javnostima putem društvenih mreža, koja se u proseku odvija jednom do nekoliko puta nedeljno. Komunikacija putem raznih instrumenata Interneta (*web* strana ustanove, *e-mail*, društvene mreže, pre svega *Facebook*), postala je imperativ u savremenim odnosima s javnošću, u savremenom poslovanju uopšte. Ovo ne samo da je najisplativiji način dopiranja do ciljnih grupa, već i potpuno nezamenljiv vid komunikacije u vremenu koje dolazi, uzimajući u obzir navike mladih generacija – sadašnjih i budućih studenata, kao i trendove u razvoju sredstava informacione tehnologije, iznad svega mobilnih uređaja (pametni telefoni, tableti, netbook računari), o čemu je već bilo dosta reči u prvom delu rada.

## **2.7. Ograničenja istraživanja**

Osnovno ograničenje istraživanja ogleda se u činjenici da su zaključci izvedeni iz podataka koji se odnose na stavove / mišljenja ispitanika, što povećava subjektivnost.

Sledeće ograničenje odnosi se na činjenicu da je istraživanje sprovedeno samo na segmentu visokoškolskih ustanova u Srbiji, a potom i na to da predstavnici pojedinih ustanova nisu bili voljni da sarađuju i odgovore na upitnik, što bi svakako dalo potpunije rezultate.

## **2.8. Implikacije za dalja istraživanja**

S obzirom da su OSJ oblast koja se razvija velikom brzinom i da sve veći broj ljudi u Srbiji shvata značaj ulaganja u ovu oblast, kao i potrebu za njenim izučavanjem, bilo bi poželjno kontinuirano vršiti ovakva i slična istraživanja (na svakih četiri do pet godina), kako bi se pratio razvoj struke. Osim što bi trebalo obuhvatiti još veći broj visokoškolskih ustanova, istraživanje bi trebalo proširiti i sprovesti i u drugim oblastima delovanja.

Kada se radi o visokoškolskim ustanovama u Srbiji, naročito državnim, trebalo bi izvršiti reviziju sistematizacije radnih mesta i u ovim ustanovama obezbediti sredstva i prostor za zapošljavanje kvalifikovanih stručnjaka iz oblasti OSJ, koji će na kvalitetan način

organizovati internu i eksternu komunikaciju visokoškolskih ustanova sa ciljnim grupama. Naravno, ovo neminovno znači da je prethodno potrebno definisati i propisati minimum zahteva i kriterijuma koji moraju biti ispunjeni da bi se neko bavio ovim poslom.

Takođe se savetuje dalje kontinuirano praćenje trendova i primene različitih instrumenata marketinške komunikacije u promociji visokoškolskih (ali i drugih) institucija, jer se razvojem Interneta i informacione tehnologije situacija u ovoj oblasti menja praktično iz dana u dan, pa je velika verovatnoća da ono što danas predstavlja delotvoran način obraćanja ciljnim grupama, već za par godina izgubi na efektivnosti i bude zamenjeno nekim drugim vidom i načinom komunikacije.

## ZAKLJUČAK

Doktorska disertacija pod nazivom „**Integrisanje odnosa s javnošću u sistem marketing komuniciranja**“ sastoji se iz tri glavna dela.

Najvažniji zaključci vezani za prvi deo rada pod nazivom „**Razvoj marketinških komunikacija**“, su sledeći:

- I pored toga što se termini *promocija* i *marketinške komunikacije* i danas najčešće koriste kao sinonimi, postoje dve suštinske razlike među njima: prva se ogleda u prelasku sa jednosmernog na dvosmerno komuniciranje, što je uslovljeno evolucijom marketinga i razvojem marketinške orijentacije koja u središte pažnje stavlja interese potrošača i potrebu za dvosmernom komunikacijom; druga, marketinške komunikacije svoje aktivnosti usmeravaju ka većem broju pojedinaca i institucija na tržištu, za razliku od promocije koja je prevashodno usmerena na slanje poruka ka potrošačima, bez očekivanja povratnih informacija (Ognjanov, 2013, p. 10-14).

- Klasifikacija oblika marketing komuniciranja uslovljena je, pre svega, prirodom povratne sprege: kada je ona neposredna, radi se o direktnom komuniciranju; povratna informacija koja stiže sa zakašnjenjem karakteristična je za oblike masovne komunikacije, pa se pravi efekti ovakvog načina komuniciranja mogu sagledati samo na osnovu marketinških istraživanja (Stanković, Đukić, 2014, p. 18-19). U oblike masovnog (indirektnog, depersonalizovanog) komuniciranja, svrstavaju se: *oglašavanje*, *unapređenje prodaje*, *odnosi s javnošću* i *publicitet* i *sponzorstvo*, dok se u oblike direktnog (ličnog, interpersonalnog) komuniciranja ubrajaju: *lična prodaja* i *direktni marketing*.

- Zbog svog rastućeg značaja, postoje osnovi da se sponzorstvo razmatra kao poseban instrument marketinške komunikacije, uzimajući u obzir njegove specifičnosti koje ga čine „hibridnom vrstom“ marketing komuniciranja, u kojoj se preklapaju elementi *oglašavanja* (vid plaćenog pojavljivanja u medijima), ali i organizacije specijalnih događaja i, posledično, publiciteta, što spada u domen *odnosa s javnošću*. To ukazuje na potrebu za integriranjem svih oblika i sredstava marketing komuniciranja.

- Početak XXI veka, obeležen snažnim i nezadrživim razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, značajno je uticao na prirodu marketinških komunikacija (Flečer, 2003, p. 347) i na način na koji organizacije komuniciraju sa svojim ciljnim grupama. Ova činjenica ukazuje na prirodu marketinškog komuniciranja kao veoma

dinamičnog instrumenta marketing miksa, podložnog stalnim promenama i potrebom za svakovrsnim unapređenjima (Stanković, Đukić, 2014, p. 30).

- Poslednjih godina organizacije sve više nastoje da sa (potencijalnim) potrošačima / korisnicima usluga ostvare direktan kontakt i dugoročan poslovni odnos, prilagođen njihovim ličnim karakteristikama, očekivanjima i zahtevima. U tu svrhu sve češće se koriste tehnike direktnog marketinga, bilo same, bilo u kombinaciji sa tehnikama drugih instrumenata marketinških komunikacija. Međutim, krajem XX veka javljaju se i novi koncepti marketinga, koji u središte pažnje stavljaju kupca. To su: *socijalni*, ili *društveni marketing*; *relacioni*, ili *marketing odnosa*, koji je u bliskoj vezi sa *konceptom menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM)* i *integrisane marketinške komunikacije*. Poslednjih godina, koncept integrisanih marketinških komunikacija sve češće se naziva *totalnim komunikacijama*, ili *integrisanim komunikacijama*. Reč *marketing* se izostavlja, kako bi se ukazalo na brzinu razvoja ovog koncepta, koji vodi ka prevazilaženju okvira marketinga, zbog toga što organizacije danas ne komuniciraju samo i isključivo sa tržištem, već sa celokupnim okruženjem, što je neophodna pretpostavka uspešnog poslovanja jedne organizacije na tržištu (Ognjanov, 2009, p. 15).

- Marketinška komunikacija putem *Interneta* razmatrana je i obrađena zasebno, s obzirom na to da može sadržati elemente masovnog, ali i direktnog komuniciranja. Internet spada u grupu *novih, digitalnih (interaktivnih) medija*. Pojava novih medija izazvala je velike promene u oblasti ličnih, poslovnih i marketinških komunikacija. Proces komuniciranja postao je efikasniji i neuporedivo brži. Većina novih medija pruža mogućnost masovnog, ali i personalizovanog obraćanja publici, kao i interaktivnost, odnosno obostrano uspostavljanje dijaloga i razmenu informacija u realnom vremenu. Osim toga, većina novih medija omogućava precizno usmeravanje poruka ka tačno određenim ciljnim grupama i pojedincima, zahvaljujući sofisticiranoj tehnologiji koja obezbeđuje formiranje kvalitetnih baza podataka.

Osim za aktivnosti *direktnog marketinga*, Internet se koristi i za *oglašavanje*, kao i za razvijanje *odnosa sa ciljnim javnostima*. Poslednjih godina, sve veći broj organizacija prepoznaje značaj društvenih mreža i odlučuje da sa svojim ciljnim auditorijumom komunicira ovim putem (u Srbiji su *Facebook* i *Twitter* najzastupljeniji) (Krstić, Lazarević, 2013, p. 30).

Da bi ostvarile svoje ciljeve, organizacije moraju da razvijaju i održavaju dobre odnose sa velikim brojem različitih grupa javnosti (stejkholdera). Termin odnosi s javnošću označava

upravljanje odnosima i komunikacijom između jedne organizacije i njenih javnosti. Odnosi s javnošću obuhvataju različite programe, koji su osmišljeni da promovišu ili zaštite imidž organizacije, ili njenih proizvoda i usluga (Kotler, Keller, 2006, p. 593). To je tema drugog dela rada, pod nazivom „**Mesto i uloga odnosa s javnošću u sistemu marketing komuniciranja**“. U ovom delu, obrađene su neke od najznačajnijih oblasti odnosa s javnošću, kao što su: *odnosi s medijima, odnosi s javnošću u kriznim situacijama, interni odnosi s javnošću, kreiranje korporativnog imidža, reputacije i identiteta, korporativna društvena odgovornost*, kao i *međusobne relacije marketinga i odnosa s javnošću, odnosa s javnošću i publiciteta*.

Neki od značajnijih zaključaka vezanih za ovaj deo rada, odnose se na:

- Društveno odgovorno ponašanje, koje je postalo imperativ poslovanja savremenih organizacija i nešto što se od njih očekuje. I dok se odgovorno ponašanje u ekonomskom, pravnom, pa i etičkom smislu podrazumeva, filantropska ravan će u najvećoj meri zavisiti kako od politike menadžmenta organizacije, tako i od vrednosti i standarda usvajanih tokom dugog niza godina i sadržanih u korporativnoj kulturi. Filantropska odgovornost ogleda se u osmišljavanju, organizovanju i sprovođenju raznovrsnih aktivnosti odnosa s javnošću, od volontiranja zaposlenih, preko organizacije specijalnih događaja u cilju prikupljanja sredstava ili skretanja pažnje javnosti na goruće društvene probleme, do donatorstva, odnosno izdvajanja sredstava u humanitarne svrhe. U dužem vremenskom periodu, ovakvo ponašanje i aktivnosti organizacije blagotvorno će uticati na jačanje korporativnog imidža i reputacije.

- Kada je reč o *međusobnim relacijama marketinga i odnosa s javnošću*, o njihovim tačkama preklapanja i razdvajanja, odnosi s javnošću se najpre razmatraju kao posebna upravljačka funkcija čiji je zadatak stvaranje i očuvanje reputacije organizacije, jačanje poverenja, razumevanja i dobre volje između organizacije i njenih grupa javnosti, organizovanje sveobuhvatnih poslovnih komunikacija sa raznim stejkholderima organizacije, kada se odnosi s javnošću izdvajaju se iz domena marketing komuniciranja, jer njihov neposredni cilj nije prodaja, već stvaranje povoljnog ambijenta za celokupno poslovanje organizacije (Broom, 2010, p. 5). Međutim, na duži rok to svakako može da doprinese postizanju marketinških ciljeva i ostvarivanju komercijalnih efekata, što i jeste osnovni cilj svakog preduzeća (Ognjanov, 2013, p. 260).

- S druge strane, veoma često se odnosi s javnošću smatraju instrumentom i nerazdvojnim delom marketinških komunikacija, kada svojim sredstvima podržavaju ostale marketinške

aktivnosti koje sprovodi organizacija i kada su „zaduženi“ za komunikaciju sa potrošačima i ostalim akterima na tržištu; u tom slučaju, odnosi s javnošću su organizovani kao sastavni deo funkcije marketinga i tada se u literaturi veoma često sreću pod nazivom *marketinški odnosi s javnošću*. I pored toga što se odnosi s javnošću manje rukovode imperativima finansijske prirode i često nisu neposredno vezani za prodaju, dugoročno gledano oni svojim raznovrsnim aktivnostima značajno doprinose ostvarivanju poslovnih rezultata i na posredan način utiču na uvećanje profita, pozicioniranost, konkurentnost i uspešno postizanje poslovnih performansi organizacije.

- Potom se razmatra *strategijsko upravljanje odnosima s javnošću*. Postoji mnogo otvorenih i nerešenih pitanja vezanih za evaluaciju sprovedenih programa odnosa s javnošću, kao i za primenu odgovarajuće metodologije, jer se radi o multidisciplinarnoj oblasti, koja podrazumeva sprovođenje mnoštva različitih programa i aktivnosti (Lalić, Vlastelica Bakić, 2011, p. I-III). S obzirom na to da su u pitanju veoma heterogene i međusobno često neuporedive aktivnosti, jasna je i konfuzija oko vrednovanja postignutih rezultata. Ovome treba dodati i razliku koja postoji u pristupu i primeni odnosa s javnošću kao sastavnog dela poslovne filozofije organizacije, i kratkoročnih programa odnosa s javnošću, koji su usmereni na postizanje neposrednih efekata. Osim toga, aktivnosti odnosa s javnošću gotovo uvek se sprovode u sklopu ostalih aktivnosti marketinga i marketinške komunikacije, te je razmatranje samo njihovog doprinosa u postizanju postavljenih ciljeva veoma teško. Razvijanje odgovarajućeg sistema merenja i vrednovanja ostvarenih rezultata aktivnosti odnosa s javnošću je nešto čemu bi stručnjaci za ovu oblast (kako u teoriji, tako i u praksi) trebalo da posvete pažnju u budućnosti, s obzirom na sve veći značaj odnosa s javnošću za sticanje održive poslovne i nacionalne konkurentnosti.

- Zatim se govori o o *etici i profesionalizmu* u odnosima s javnošću. Pitanje poslovne etike je najvažnije pitanje u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. Da bi odnosi s javnošću postigli priznat profesionalni status, sve više se insistira na programima stalnog usavršavanja stručnjaka u oblasti odnosa s javnošću, koji će im pružiti odgovarajuće i neophodno znanje za obavljanje ove delatnosti.

Treći deo rada nosi naziv „**Empirijska istraživanja**“. U ovom delu disertacije predstavljeni su rezultati tri empirijska istraživanja, dva sekundarna i jednog primarnog.

U cilju provjere jednog broja hipoteza, ali i dobijanja šire slike o stanju odnosa s javnošću (OSJ) u Srbiji, korišćeni su podaci iz istraživanja koja je u dva navrata sprovelo Društvo Srbije za odnose s javnošću, 2008. i 2012. godine.

Za potrebe ove disertacije, u martu 2015. godine sprovedeno je istraživanje na visokoškolskim ustanovama u Srbiji. Cilj istraživanja bio je utvrđivanje stepena primene aktivnosti odnosa s javnošću kao samostalne upravljačke funkcije, ali i kao instrumenta marketing komuniciranja u institucijama visokog obrazovanja na teritoriji Republike Srbije.

Osnovni ciljevi istraživanja bili su:

- utvrđivanje stavova PR i marketing menadžera, odnosno predstavnika visokoškolskih ustanova, o potencijalu OSJ za sticanje konkurentske prednosti na tržištu i njihovog uticaja na ostvarenje poslovnih performansi, kao i značaju raznih aspekata OSJ u kreiranju imidža i reputacije ovih institucija;
- razmatranje načina organizacije funkcije OSJ na visokoškolskim ustanovama u Srbiji;
- utvrđivanje stepena (adekvatnog) obrazovanja osoba koje obavljaju poslove OSJ u institucijama visokog obrazovanja u Srbiji;
- utvrđivanje stavova o značaju, ulozi i razvoju OSJ na institucijama visokog obrazovanja u Srbiji;
- utvrđivanje mesta OSJ u sistemu marketing komuniciranja visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji.

Istraživanjem je obuhvaćeno 66 visokoškolskih ustanova sa teritorije Republike Srbije, odnosno 30,41% od ukupnog broja svih visokoškolskih ustanova (217), i to 38 državnih (što čini 57,58% od uzorka, a 26,76% od ukupnog broja državnih institucija) i 28 privatnih visokoškolskih ustanova (42,42% od uzorka, a 37,33% od ukupnog broja privatnih institucija), u oba slučaja uključujući univerzitete, fakultete i visoke škole. Predstavnici samo jednog od 17 univerziteta u Srbiji nisu učestvovali u istraživanju.

Upitnik je bio namenjen i popunjavali su ga prvenstveno PR i marketing menadžeri visokoškolskih ustanova u Srbiji, ukoliko ta pozicija postoji; ukoliko ne, upitnik su popunjavale osobe zadužene za sprovođenje PR / marketing aktivnosti (obično profesori OSJ ili marketinga, ili neko iz administracije), ili pak osobe koje ove ustanove predstavljaju u javnosti (dekani, direktori).

Kao istraživačka metoda korišćena je *metoda ispitivanja*, a kao tehnika prikupljanja podataka *anketa*, preko svog instrumenta - *upitnika*. Za potrebe istraživanja sačinjen je *strukturirani upitnik*, koji je podeljen na više celina, namenjenih proveriti postavljenih hipoteza. U svrhu dobijanja što objektivnijih odgovora, ispitivanje je bilo *anonimno*.

Elementarna obrada statističkih podataka sprovedena je izračunavanjem frekvencija, procenata i kumulativnih procenata za sve zavisne varijable. Za poređenje razlika između grupa korišćene su neparametrijske statističke tehnike, na prvom mestu Man-Vitnijev U test, a zatim i Hi kvadrat test.

Za analizu rezultata odabrane su dve nezavisne varijable: jedna se odnosi na tip vlasništva visokoškolske ustanove, odnosno da li je osnivač ustanove država ili ne; druga varijabla odnosi se na obrazovanje iz oblasti odnosa s javnošću.

I pored toga što se očekivalo da će *obrazovanje iz oblasti OSJ* koje ispitanik poseduje, ili ne poseduje, dovesti do statistički značajnih razlika u većem broju hipoteza, to se dogodilo samo kod hipoteze 8b, dok je u ostalim hipotezama do statistički značajne razlike na osnovu ove varijable dolazilo samo u ponekoj zavisnoj varijabli, odnosno postavljenoj tvrdnji.

Za razliku od ove, varijabla koja je u većem broju hipoteza presudno uticala na stavove ispitanika i dovela do statistički značajnih, ili čak veoma značajnih razlika, jeste *tip vlasništva visokoškolske ustanove*. Razlike u stavovima uslovljene ovom varijablom ponekad su bile toliko velike, da su postavljene hipoteze bile potvrđene u jednoj vrsti ustanova, a opovrgnute u drugoj, pa su takve hipoteze na nivou celog uzorka svrstane u grupu delimično potvrđenih.

### **Potvrđene hipoteze**

#### **Hipoteza 1: *Potreba za razvijanjem odnosa s javnošću raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija***

Na osnovu istraživanja sprovedenog na visokoškolskim ustanovama, može se zaključiti da ispitanici prepoznaju potencijal OSJ za uspešno funkcionisanje savremenih organizacija. Čak 75.8% ispitanika izrazilo je potrebu da se dodato usavršava iz oblasti OSJ, kao i veliki broj ispitanika u istraživanjima DSOJ. Naročito je značajna činjenica da se sve veći broj mladih odlučuje za školovanje iz oblasti OSJ. Shodno tome, očigledna je potreba za daljim razvojem nastavnih planova i programa koji će omogućiti sticanje formalnih kvalifikacija iz oblasti OSJ; međutim, s obzirom na to da se radi o oblasti koja se razvija velikom brzinom, kao i činjenici da dobar broj ispitanika iz drugih naučnih oblasti pokazuje interesovanje da proširi



svoja znanja iz OSJ, potrebno je dalje razvijati i organizovati i neformalne oblike stručnog usavršavanja (kursevi, seminari, predavanja, radionice).

Ono što je zajedničko Srbiji i ostalim zemljama regiona, jeste otvaranje mogućnosti za sticanje kako formalnog obrazovanja iz oblasti OSJ (na osnovnim i postdiplomskim studijama; takođe, predmet Odnosi s javnošću nalazi se u nastavnim planovima sve većeg broja fakulteta i visokih škola), tako i neformalnog; organizovanje konferencija i dodela priznanja iz ove oblasti, prevođenje stručne literature, a od septembra 2014. godine i licenciranje stručnjaka u organizaciji Hrvatske udruge za odnose s javnošću - HUOJ, u cilju razvoja i podizanja struke OSJ na viši nivo. Osim DSOJ i HUOJ, na ovim prostorima aktivno deluje i Slovensko društvo za odnose z javnostmi – PRSS.

U regionu takođe deluje i veliki broj agencija za odnose s javnošću i (integrisane) marketinške komunikacije, koje zapošljavaju na stotine stručnjaka za OSJ / marketing.

### ***Hipoteza 2: Odnosi s javnošću su značajan izvor konkurentne prednosti organizacija***

Ako se ima u vidu da se konkurentnost jedne organizacije, između ostalog, temelji na izgrađenom imidžu i reputaciji, društveno odgovornom poslovanju (što podrazumeva i organizaciju raznih filantropskih društveno odgovornih aktivnosti), veštom upravljanju odnosima s potrošačima koji se zasnivaju na kontinuitetu u pružanju kvalitetnih postprodajnih usluga, što će obezbediti njihovo zadovoljstvo i lojalnost, umešnom korišćenju Interneta i društvenih mreža u cilju izgradnje dugoročnih i postojećih odnosa s potrošačima što će, zajedno sa konstantnim održavanjem kvaliteta proizvoda, uticati na pozitivnu komunikaciju „od usta do usta“, jasno je da u osnovi svih ovih aktivnosti stoje brižljivo osmišljeni i na strateškom nivou isplanirani i razvijeni odnosi s javnošću.

Veoma visok procenat saglasnosti ispitanika potvrđuje njihovu svest o značaju i potrebi za ulaganjem u aktivnosti OSJ, kao i o njihovom potencijalu da doprinesu konkurentnosti visokoškolskih ustanova.

### ***Hipoteza 3: Odnosi s javnošću utiču na performanse organizacija***

Pod performansama u visokoškolskim ustanovama podrazumevaju se: broj upisanih studenata, postojanje kvalitetnih nastavnih planova i programa, kvalitetna realizacija nastavnog procesa, solidan imidž i reputacija organizacije, zapošljavanje kvalitetnog nastavnog i nenastavnog kadra, kao i njihova lojalnost, zalaganje i motivisanost, što će u velikoj meri zavisiti od pozitivne radne klime i značajki osmišljenih aktivnosti internih OSJ.

Ukoliko su ove performanse na visokom nivou, to će dovesti do pozitivne komunikacije o ustanovi i do dalje preporuke (kako studenata, tako i zaposlenih).

Uočeno je da se u privatnim visokoškolskim ustanovama više polaže na razvijanje i sprovođenje aktivnosti OSJ, i da je potreba za ulaganjem u ove aktivnosti veća nego na državnim institucijama visokog obrazovanja.

Državne institucije se pre svega oslanjaju na svoju dugu tradiciju, proveren kvalitet, opštu priznatost i prihvaćenost i omogućeno besplatno studiranje za najveći broj kvalitetnih studenata. S druge strane, privatne institucije kao relativno nove na tržištu, prinuđene su da se neprestano dokazuju, ne samo kreiranjem kvalitetnih nastavnih planova i programa, zapošljavanjem kvalitetnog nastavnog kadra, obezbeđivanjem adekvatnog prostora za izvođenje nastave, već i stvaranjem prijatnog ambijenta i insistiranjem na ljubaznosti, predusretljivosti i dostupnosti i nastavnog i nenastavnog osoblja (elementi koji se redovno prate i kontrolišu u privatnim institucijama), kako bi privukle dovoljan broj studenata, voljnih da svoje školovanje plate.

Slično je i sa zapošljavanjem kvalitetnog nastavnog kadra, kome treba pružiti dodatni stimulans i podsticaj da radni angažman potraže u privatnim ustanovama, između ostalog i kroz razvijene aktivnosti internih OSJ. Naravno, što su imidž i reputacija ovih ustanova bolji (što se osim kvalitetom svega napred navedenog postiže i uspešno sprovedenim aktivnostima OSJ), veća je i mogućnost odabira kvalitetnog nastavnog, ali i nenastavnog osoblja.

#### **Hipoteza 5: *Visokoškolske ustanove ne koriste usluge agencija za odnose s javnošću***

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da se visokoškolske ustanove oslanjaju na sopstvene snage kada je u pitanju osmišljavanje i sprovođenje promotivnih kampanja, kao i komunikacija sa ciljnim grupama putem Interneta.

S obzirom da je privatnim visokoškolskim ustanovama potrebna intenzivnija promocija, a da se ipak veoma retko odlučuju za angažovanje specijalizovanih agencija za OSJ / marketing, nameće se zaključak da je upravo ovo stavka na kojoj će se ostvariti ušteda, pre svega zbog, često, ograničenih sredstava kojima ove ustanove raspolažu, direktno uslovljenih brojem upisanih studenata i redovnim prilivom sredstava od njihovih školarina. Stoga se u velikom broju ovih ustanova prilikom planiranja promotivnih kampanja ni ne pomišlja na specijalizovane agencije, već se računa isključivo na kreativnost i angažovanje zaposlenih.

S druge strane, agencije bi trebalo više da rade na sopstvenoj promociji, kako bi svoje usluge predstavile i približile potencijalnim klijentima iz oblasti visokog obrazovanja.

Uzimajući u obzir potrebu visokoškolskih ustanova za uštedom, kao i inertnost specijalizovanih agencija za OSJ / marketing kada su u pitanju institucije visokog obrazovanja, rezultati istraživanja u vezi sa ovom hipotezom su očekivani.

**Hipoteza 10: Privatne visokoškolske ustanove u Srbiji koriste instrumente odnosa s javnošću za svoju promociju u većoj meri od državnih institucija istog ranga**

Kada se govori o stepenu korišćenja aktivnosti OSJ, uočeno je da se u privatnim visokoškolskim ustanovama one koriste u znatno većoj meri nego u državnim, što jasno ukazuje na veću agilnost, budnost, osetljivost, fleksibilnost i prilagodljivost privatnih ustanova, njihovo brže reagovanje na promene u okruženju i na tržištu usluga u oblasti obrazovanja. Budući da se najčešće radi o manjim sistemima, ovakve promene je lakše efikasno i brzo sprovesti, nego kod glomaznih sistema kakve najčešće predstavljaju državni univerziteti i fakulteti sa velikim brojem zaposlenih i studenata.

Ovde se mora naglasiti i da su privatne ustanove, zahvaljujući samom svom statusu, prinuđene da budnije prate i brže reaguju na promene, između ostalog i time što će češće razmatrati usvojene programe aktivnosti OSJ, prilagođavati ih i menjati u skladu sa prevladavajućim okolnostima. Samim tim, doći će i do češćih intervencija kada je budžet u pitanju.

Takođe, u cilju obraćanja ciljnim grupama i promociji ustanova, veća je potreba za pojavljivanjem predstavnika privatnih institucija u medijima.

Ipak, apsolutni primat kod obe vrste ustanova daje se *odnosima s javnošću putem Interneta*, bilo da se radi o ažuriranju sajta ustanove koje se u proseku vrši nekoliko puta nedeljno, bilo o komunikaciji sa javnostima putem društvenih mreža, koja se u proseku odvija jednom do nekoliko puta nedeljno. Komunikacija putem raznih instrumenata Interneta (*web* strana ustanove, *e-mail*, društvene mreže, pre svega *Facebook*), postala je imperativ u savremenim odnosima s javnošću, u savremenom poslovanju uopšte. Ovo ne samo da je najisplativiji način dopiranja do ciljnih grupa, već i potpuno nezamenljiv vid komunikacije u vremenu koje dolazi, uzimajući u obzir navike mladih generacija – sadašnjih i budućih studenata, kao i trendove u razvoju sredstava informacione tehnologije, pre svega mobilnih uređaja (pametni telefoni, tableti, netbook računari) koji će, prema procenama, do 2017. godine činiti 87% svih uređaja povezanih na Internet (Jarski, 2014).

## **Delimično potvrđene hipoteze**

### **Hipoteza 4a: *U visokoškolskim ustanovama u Srbiji ne postoji posebno organizovana funkcija odnosa s javnošću, već je ona sastavni deo marketing funkcije***

Kada se govori o ovoj hipotezi, rezultati značajno variraju u zavisnosti od tipa vlasništva ustanove: dok se u državnim ustanovama visokog obrazovanja poslovi OSJ / marketinga u 55.2% slučajeva obavljaju u službama koje za to nisu specijalizovane (Studentska služba, kabinet dekana / direktora, ili neka druga služba), u 39.5% slučajeva, ovi poslovi se obavljaju u stručnim službama, bilo u službi za OSJ, bilo pri odeljenju za marketing.

S druge strane, poslovi OSJ / marketinga u privatnim visokoškolskim ustanovama, u 67.9% slučajeva obavljaju se u stručnim službama, najčešće u odeljenju za marketing, dok se u 32.2% slučajeva ovi poslovi obavljaju u službama koje za to nisu specijalizovane. Ukoliko bi se posmatrao samo uzorak privatnih ustanova, hipoteza 4a mogla bi se smatrati potvrđenom, s obzirom na to da je tačna u 53.6% slučajeva i da posebno organizovana funkcija OSJ postoji u svega 14.3% ustanova.

Posmatrano na nivou celog uzorka, u 33.3% slučajeva postoji odeljenje za marketing, gde se obavljaju i poslovi OSJ; u 22.7% slučajeva poslove OSJ / marketinga obavlja neka druga služba (npr. Studentska); u istom procentu, poslovi OSJ / marketinga obavljaju se u kabinetu dekana / direktora; u 18.2% slučajeva postoji posebno odeljenje za OSJ, dok u 3% slučajeva poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko.

Stoga se ova hipoteza može se smatrati delimično potvrđenom.

Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da se u privatnim visokoškolskim ustanovama OSJ u najvećem broju slučajeva posmatraju i tretiraju kao integralni deo marketinških komunikacija i čine sastavni deo celokupnih marketinških aktivnosti koje ove institucije sprovode u cilju promovisanja svojih usluga.

Nasuprot tome, u državnim ustanovama gde je potreba za sprovođenjem marketinških aktivnosti manja, češće postoji posebno odeljenje za OSJ (u 21.1% slučajeva, u odnosu na 14.3% kod privatnih ustanova). Ovo bi se moglo objasniti time da su ova odeljenja manje usmerena na komunikaciju sa osnovnom ciljnom grupom visokoškolskih ustanova – (potencijalnim) studentima, a više na međusobnu komunikaciju (npr. fakulteta u okviru jednog univerziteta), na komunikaciju sa institucijama vlade, raznim institutima i istraživačkim centrima, inostranim partnerima i slično.

Ovo jasno ukazuje na to da su privatne visokoškolske ustanove u daleko većoj meri profitno orijentisane i okrenute ka tržištu.

**Hipoteza 6: *Većina osoba koje se u visokoškolskim ustanovama bave odnosima s javnošću nemaju adekvatno obrazovanje za tu vrstu posla***

Istraživanje je pokazalo da svega 24.2% ispitanika ima fakultetsko obrazovanje iz oblasti OSJ. Utvrđeno je da je 36.4% ispitanika slušalo predmet Odnosi s javnošću tokom studija, a 43.9% pohađalo je neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja iz oblasti OSJ.

Utvrđeno je da 34.85% ispitanika nema nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ, iako se u sklopu svojih redovnih aktivnosti bave i poslovima OSJ, predstavljaju svoju visokoškolsku ustanovu u javnosti, ili se čak nalaze na poziciji PR / marketing menadžera.

Izražen je visok stepen interesovanja za usavršavanje u oblasti OSJ, koji je u skladu sa rezultatima ranijih istraživanja koja je sproveo DSOJ, i daje jasne smernice kada je u pitanju organizovanje različitih oblika neformalnog obrazovanja, o čemu bi trebalo da razmisle kako predstavnici visokoškolskih ustanova na kojima se OSJ izučavaju i gde bi mogli da se održavaju kraći kursevi iz oblasti OSJ, tako i strukovno udruženje DSOJ, koje već organizuje povremena predavanja, ali gde bi bilo prostora za sprovođenje kurseva i seminara na višem nivou, uz izdavanje sertifikata.

Dakle, na osnovu učestalosti odgovora dobijenih istraživanjem, dolazi se do sledećih zaključaka:

- Najveći broj ispitanika koji poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ (60.4%), zaposleno je u stručnim službama, bilo u posebnom odeljenju za OSJ, bilo u odeljenju za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ.

Međutim, u ovim službama zaposlene su i osobe koje se tokom svog obrazovanja nikada nisu susrele sa OSJ (čak 34.7%).

- Ohrabruje to što je 39.6% ispitanika, koji poseduju neko obrazovanje iz oblasti OSJ, zaposleno u službama koje obavljaju poslove OSJ i marketinga, iako to nije njihova osnovna delatnost.

Ali, u ovim službama je zaposleno i 56.5% ispitanika koji nemaju nikakvo obrazovanje iz oblasti OSJ, a ipak se, između ostalog, bave i tim poslovima.

Na osnovu utvrđenog činjeničnog stanja i razmatranja stavova ispitanika, hipoteza 6 se može smatrati delimično potvrđenom.

S obzirom na to da zakonom nisu propisani uslovi za bavljenje ovom delatnošću i da OSJ ne predstavljaju oblast profesionalnog delovanja u onom smislu u kom su to medicina, arhitektura ili mašinstvo, osobe koje se njima bave često se oslanjaju na svoju komunikativnost i iskustvo, a samopouzdanje (na primer prilikom medijskog nastupa) nalaze u dobrom poznavanju svoje naučne oblasti, ili sfere delovanja.

Kada se ima u vidu izuzetno visok nivo obrazovanja ispitanika i njihova stalna potreba za učenjem i usavršavanjem, kao i čvrsto podržani stavovi da su *visokoškolskim ustanovama neophodni kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ*, kao i da bi *osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ morala da ima odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti*, ne iznenađuje to što veliki broj ispitanika (75.8%) pokazuje interesovanje za (dodatnim) obrazovanjem iz ove oblasti, od toga 9.1% na visokoškolskim ustanovama.

Iskazana spremnost velikog broja ispitanika za dodatnim usavršavanjem u oblasti OSJ, još jednom potvrđuju potrebu za osmišljavanjem i sprovođenjem kvalitetnih oblika neformalnog obrazovanja (kurseva, seminara, radionica), koji bi mogli da se organizuju bilo u institucijama visokog obrazovanja, bilo kao dodatna delatnost strukovnog udruženja DSOJ, uz izdavanje odgovarajućih sertifikata.

**Hipoteza 8a: *Visokoškolske ustanove nemaju precizan strateški plan odnosa s javnošću, niti utvrđen budžet za promotivne aktivnosti.***

Vodeći se statističkim podacima i veoma niskim ocenama koje ne dosežu ni do srednjih vrednosti, u slučaju državnih institucija hipoteza 8a može se smatrati potvrđenom.

U slučaju privatnih institucija visokog obrazovanja, na osnovu istih parametara i odgovora koji jedva prelaze srednje vrednosti, hipoteza 8a može se smatrati delimično potvrđenom.

Pošto se posmatra na nivou celog uzorka, hipoteza 8a može se smatrati delimično potvrđenom.

S obzirom na raspodelu odgovora, može se zaključiti da je u pojedinim visokoškolskim ustanovama, češće državnim, razvoj, planiranje i sprovođenje aktivnosti OSJ uglavnom zanemareno na strateškom nivou, a sredstva za njihovo sprovođenje retko su unapred planirana i utvrđena. Već je rečeno da se dvoje ispitanika (3%) izjasnilo da u njihovim ustanovama poslove OSJ i / ili marketinga ne obavlja niko.

Budući da za studiranje na nekim državnim visokoškolskim ustanovama konstantno vlada veliko interesovanje, njihov stav je da im dodatno ulaganje u aktivnosti OSJ i marketinga u

cilju privlačenja potencijalnih studenata, kao i strateškog komuniciranja sa javnostima, nije potrebno.

Ipak, mora se naglasiti da ovo nije pravilo i da postoje državni fakulteti koji veoma polažu na razvoj i strateško planiranje OSJ na najvišem nivou i u ove aktivnosti ulažu značajna sredstva, i pored toga što spadaju u fakultete za koje vlada veliko interesovanje studenata. Ovakvi fakulteti, kod kojih istovremeno deluju visoko razvijeni programi internih i eksternih komunikacija i OSJ, rad na konstantnom inoviranju nastavnih planova i programa i sveukupnom podizanju kvaliteta pružanja usluga u oblasti obrazovanja, u sinergiji sa tradicijom na koju inače polažu državne visokoškolske ustanove, predstavljaju pravi primer uspešnih, konkurentnih ustanova koje postižu odlične performanse: zavidan nivo imidža, reputacije i kredibiliteta, lojalnost i motivisanost zaposlenih, privlačenje kvalitetnog nastavnog kadra i upis velikog broja kvalitetnih studenata.

Za razliku od priličnog broja državnih, situacija je uglavnom drugačija u privatnim visokoškolskim ustanovama, gde se aktivnosti OSJ češće razmatraju i planiraju na najvišem strateškom nivou i gde češće postoji utvrđen budžet za njihovo sprovođenje. U slučaju privatnih institucija visokog obrazovanja to predstavlja neophodnost.

**Hipoteza 8b: *Program odnosa s javnošću, ukoliko postoji, sprovodi se bez prethodne analize tržišta.***

Rezultati dobijeni ispitivanjem ove hipoteze ukazuju na to da posedovanje obrazovanja iz oblasti OSJ utiče na to *hoće li se i u kojoj meri vršiti analiza tržišta pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga* (mada su srednje vrednosti relativno niske i jedva prelaze 3), dok je situacija kod drugog i trećeg pitanja nešto bolja (odgovori se kreću od srednjih ka višim vrednostima) i ukazuje na to da se kod ispitanika sa obrazovanjem iz oblasti OSJ češće *ispituje na osnovu kojih se sprovedenih aktivnosti OSJ i marketinga studenti upisuju, a rezultati pomenutog istraživanja u većoj meri se koriste za planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ i marketinga.*

Kod druge nezavisne varijable, Tip vlasništva visokoškolske ustanove, postoji veoma značajna statistička razlika.

Vodeći se statističkim podacima i veoma niskim procentom slaganja koji u državnim institucijama samo u jednom pitanju doseže do srednjih vrednosti, hipoteza 8b može se smatrati potvrđenom.

U slučaju privatnih institucija visokog obrazovanja, na osnovu istih parametara i odgovora koji se kreću od srednjih ka višim vrednostima, hipoteza 8b može se smatrati odbačenom.

Na nivou celog uzorka, hipoteza 8b može se smatrati delimično potvrđenom, a zašto dolazi do ovolikih razlika u odgovorima i stavovima zaposlenih na državnim, odnosno privatnim visokoškolskim ustanovama, već je bilo dosta reči.

***Hipoteza 9: Rukovodioci obrazovnih institucija ne shvataju značaj niti potencijal odnosa s javnošću u kreiranju korporativnog imidža i reputacije.***

Rezultati istraživanja u vezi sa hipotezom 9 pokazali su da su odgovori ispitanika kod većeg broja pitanja prilično neujednačeni i u mnogim slučajevima potpuno oprečni, odnosno približan je procenat slaganja i neslaganja sa navedenim tvrdnjama. Takođe, čak i kod odgovora gde je dobijen veći procenat slaganja, nije zanemarljiv ni procenat onih koji se ne slažu, ili su pak ostali neopredeljeni. Stoga se hipoteza 9 može smatrati delimično potvrđenom.

Dobijeni rezultati ukazuju da obrazovanje osoba koje su u organizaciji zadužene za sprovođenje aktivnosti OSJ ne utiče na stav rukovodstva visokoškolskih ustanova u vezi sa shvatanjem značaja i potencijala OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije.

U vezi sa nezavisnom varijablom Tip vlasništva, rukovodioci privatnih ustanova visokog obrazovanja u većoj meri shvataju značaj i potencijal OSJ u kreiranju korporativnog imidža i reputacije, što je dovelo i do statistički značajne razlike u odgovorima ovih dveju grupa.

I u ovoj hipotezi je kroz nezavisnu varijablu Tip vlasništva visokoškolske ustanove utvrđeno da se na privatnim ustanovama visokog obrazovanja više polaže na organizaciju i sprovođenje aktivnosti OSJ i da su rukovodioci ovih ustanova u većoj meri svesni značaja i potencijala koje ove aktivnosti imaju u kreiranju imidža i reputacije organizacije. Državne visokoškolske ustanove su svoj imidž i reputaciju gradile decenijama unazad, budući da je većina ovih ustanova osnovana u periodu od pedesetih do sedamdesetih godina prošlog veka. Nasuprot tome, najstariji privatni univerzitet osnovan je 1989. godine, dok je većina ovih ustanova osnovana nakon 2000. godine.

S obzirom da dobar imidž, reputacija i kredibilitet nisu kategorije koje se stiču brzo i lako (a izuzetno su krhke i mogu da se ugroze i uruše u trenu), već zahtevaju kontinuiran, dugogodišnji, postojan i kvalitetan rad, jasno je da će ove ustanove morati da ulože mnogo napora, rada i truda, kako bi obezbedile i učvrstile svoje pozicije na tržištu obrazovanja, a



rukovodioci ovih ustanova najčešće su svesni značaja i potencijala koji dobro osmišljeni OSJ, planirani na najvišem strateškom nivou, mogu imati u kreiranju imidža i reputacije.

### **Hipoteze koje nisu potvrđene**

**Hipoteza 4b: *Od instrumenata MK, u visokoškolskim ustanovama u Srbiji najčešće se koristi oglašavanje.***

*Oglašavanje* preko štampe i preko audio-vizuelnih sredstava (tuđe veb strane, TV, radio), u proseku se koriste nekoliko puta godišnje. Najmanje se koriste sredstva spoljašnje ekonomske propagande (naročito bilbordi koje državne ustanove ne koriste gotovo nikad), u proseku samo u vreme upisnih kampanja.

Kada se sagledaju rezultati istraživanja na nivou celokupnog uzorka, oglašavanje se po učestalosti i stepenu korišćenja nalazi u istoj ravni sa uobičajenim aktivnostima odnosa s javnošću, tipičnim za visoko obrazovanje (organizacija specijalnih događaja kao što su: učešće na sajmovima obrazovanja, gostovanje u srednjim školama, organizovanje dana „otvorenih vrata“ na visokoškolskim ustanovama u cilju upoznavanja budućih studenata sa programima i uslovima studiranja). Upotreba ovih instrumenata MK kreće se u srednjim vrednostima, odnosno oni se uglavnom koriste nekoliko puta godišnje.

Utisak je da se *odnosima s medijima i kreiranju publiciteta*, kao veoma značajnim segmentima OSJ, pridaje nešto više pažnje i da se intenzivnije sprovode.

Međutim, *odnosi s javnošću koji se sprovode preko Interneta* u ovom trenutku predstavljaju apsolutni imperativ uspešnog poslovanja i komunikacije sa ciljnim grupama. Tu su, na prvom mestu, zvanične Internet prezentacije visokoškolskih ustanova, a potom i komunikacija putem društvenih mreža, pre svega *Facebook*-a.

U savremenom poslovanju u kojem se racionalizacija materijalnih troškova, ljudskih resursa i utroška vremena nameće kao neminovnost, komunikacija preko Interneta (naročito sa mladim generacijama kod kojih se upotreba Interneta podrazumeva i najčešće, sa svojim brojnim alatima i aplikacijama, predstavlja primarno sredstvo komunikacije) ističe se kao ubedljivo najisplativiji, najbrži, najdelotvorniji i najefikasniji vid komuniciranja sa ciljnim grupama.

Kod obe vrste institucija *unapređenje prodaje* koristi se u značajnoj meri. Studentima se omogućavaju razne olakšice prilikom plaćanja školarine, ali dok kod privatnih to može odlučujuće da utiče na opstanak ustanove na tržištu, te samim tim predstavlja neophodnost poslovanja u cilju privlačenja i zadržavanja što većeg broja studenata, dotle se državne

ustanove visokog obrazovanja nalaze u velikoj prednosti, jer kroz budžet imaju obezbeđen veći deo prihoda.

Prema rezultatima istraživanja, ispostavlja da je unapređenje prodaje jedan od najviše korišćenih instrumenata MK na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, zajedno sa OSJ koji se sprovode putem Interneta (kako preko *web* stranica samih ustanova, tako i preko društvenih mreža, pre svega *Facebook-a*).

**Hipoteza 7: *Visokoškolske ustanove ne primenjuju aktivnosti koje bi se mogle opisati kao društveno odgovorno ponašanje.***

S obzirom na to da uključivanje u društveno korisne aktivnosti, njihovo iniciranje i organizovanje, može predstavljati veoma delotvoran način za pridobijanje medijske pažnje i stvaranje publiciteta, kreiranje i jačanje imidža, reputacije i kredibiliteta organizacije, samim tim za pospešivanje poslovanja i performansi, ujedno čineći značajan izvor konkurentske i diferentne prednosti, a da privatne visokoškolske ustanove moraju neprestano da se dokazuju u pokušaju što boljeg pozicioniranja na tržištu usluga u oblasti obrazovanja, ne čudi da su u tome aktivnije od državnih institucija, mada se, sudeći po rezultatima istraživanja, ni njihovo angažovanje ne može i ne sme zanemariti. Društveno odgovorno ponašanje visokoškolskih ustanova doprinosi većoj lojalnosti i motivisanosti kako zaposlenih, tako i studenata i može uticati na povećanje nivoa zainteresovanosti potencijalnih studenata.

Poželjno je da odeljenja za marketing i OSJ ulože više napora i intenzivnije rade na organizaciji i promovisanju ovakvih akcija.

\*

Kada je reč o **implikacijama**, u cilju praćenja razvoja struke OSJ preporučuje se kontinuirano sprovođenje sličnih istraživanja u različitim sferama delovanja (ne samo u oblasti visokog obrazovanja).

Kada se radi o visokoškolskim ustanovama u Srbiji (ali i svim ostalim), preporučuje se zapošljavanje kvalifikovanih stručnjaka iz oblasti OSJ, koji će na kvalitetan način organizovati internu i eksternu komunikaciju sa ciljnim grupama. Prethodno bi bilo potrebno definisati i propisati minimum zahteva i kriterijuma koji moraju biti ispunjeni da bi se neko bavio ovim poslom.

Takođe se preporučuje dalje kontinuirano praćenje trendova i primene različitih instrumenata MK u promociji visokoškolskih (ali i drugih) ustanova, naročito stoga što se razvojem

Interneta i informacione tehnologije situacija u marketinškim komunikacijama menja iz dana u dan.

I pored uočenih, evidentnih problema tipičnih za pojavu nove oblasti delovanja kakvu na ovim prostorima predstavljaju odnosi s javnošću, rezultati istraživanja DSOJ, kao i rezultati istraživanja sprovedenog na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, jasno pokazuju da se oblast OSJ nezadrživo razvija, ne samo u Srbiji, već i u zemljama u okruženju.

Ovo se ponajbolje ogleda u otvaranju više mogućnosti za stručno usavršavanje i školovanje u oblasti OSJ, opredeljenju sve većeg broja mladih za studije OSJ, kao i uočenoj težnji ljudi iz drugih struka da ovladaju i znanjima i veštinama iz oblasti OSJ.

Sve više se govori o uvođenju licenci za rad u oblasti OSJ, sa ciljem podizanja struke na viši nivo, profesionalnijeg i stručnijeg obavljanja poslova i podsticanja stručnjaka na kontinuirano usavršavanje i edukaciju, čime bi se ojačali imidž i ugled struke.

Potreba za izdavanjem licenci za rad svakako predstavlja jedno od najznačajnijih pitanja u oblasti OSJ na ovim prostorima, budući da bi licenciranje vremenom doprinelo podizanju struke na viši nivo i podstaklo stručnjake za OSJ na kontinuiranu edukaciju i stalno usavršavanje. To bi nesumnjivo uticalo na kvalitetnije i profesionalnije obavljanje posla i, samim tim, u dužem vremenskom periodu, na poboljšanje imidža i ugleda struke u javnosti.

Veliki broj ispitanika u istraživanjima DSOJ smatra da je zbog donošenja strateških odluka u organizaciji neophodno postojanje sektora ili menadžera za OSJ, koji će redovno biti uključeni u (re)definisanje misije i vizije organizacije i strateško planiranje, jer su komunikacijske i strateške odluke međusobno povezane.

## LITERATURA:

1. Alderson, M. (2001) „Regulation and ethics“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 141-178.
2. Babin, B. J. & E. G. Harris (2012) *Ponašanje potrošača*, Beograd: Data Status.
3. Bailey, R. (2009) „Media Relations“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 295-315.
4. Balmer, J. M. T. & S. A. Greyser (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge. (in Lowensberg, D. (2009) „Corporate image, reputation and identity“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 237-251).
5. Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (in Tabs, S. (2013) *Komunikacija: Principi i konteksti*, Beograd: Clio).
6. Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17: 99-120. (in Mitić, S. (2009) „Korporativna reputacija i konkurentna prednost“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 40 (3): 155-164).
7. Bazala, A. (1988) *Povijest filozofije, III*, Zagreb: ČGP Delo, Globus.
8. Betts, P., A. Huntington, A. Pulford & G. Warnaby (1995) *Marketing Communications Strategy*, BPP Publishing. (in Schultz, D. E. (2001) „What is integrated marketing communications?“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 63-72).
9. Blanchard, K. & N. V. Peale (1988) *The Power of Ethical Management*, William Heiemann. (in Blek, S. (2003) *Odnosi s javnošću*, Beograd: Clio).
10. Blek, S. (2003) *Odnosi s javnošću*, Beograd: Clio.
11. Bond, D. (2001) “Media – the carriers of the message”, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, p. 198-220.
12. Broom, G. (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
13. Broom, G. & D. Dozier (1990) *Using Public Relations Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (in Vilkoš, D. L., G. T. Kameron, F. H. Olt & V. K. Ejđži (2006) *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).

14. Burger, C. (1982) *Public Relations Journal*, December, pp. 13-17. (in Blek, S. (2003) *Odnosi s javnošću*, Beograd: Clio).
15. Carroll, A. B. (1991) "Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Model Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*. (in Milisavljević, M. (2012) „Društvena odgovornost preduzeća“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 43 (3): 173-180).
16. Cazneuv, J. (1974) *L'Homme telespectateur*, Paris: Editions Danoel/Goenthier. (in Mihailović, D., S. Ristić & I. Bojičić (2007) *Kultura komunikacija*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka).
17. Chryssides, G. D. & J. H. Kaler (1993) *An Introduction to Business Ethics*. Chapman and Hall. (in Wood, E. & I. Somerville (2008) „Business ethics, public relations and corporate social responsibility“, in Theaker, A., *The Public Relations Handbook*, London, New York: Routledge, pp. 143-160).
18. Clarke, B. (2001) „Sales promotion, merchandising and point of sale“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 531-553.
19. Cohen, D. (1972) *Advertising*, New York: John Wiley and sons, Inc. (in Vračar, D. (1999) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet; in Milisavljević, M., B. Maričić & M. Gligorijević (2005) *Osnovi marketinga*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).
20. Collins J. C. & J. I. Porras (1996) „Building Your Company's Vision“, *Harvard Business Review*, pp. 65-77. (in Robbins, S. P. & M. Coulter (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status).
21. Coombs, T. W. (1996) „An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Response from a Better Understanding of the Situation“, *Journal of Public Relations Research*, 8 (2): 79-106. (in Vilkoš, D. L., G. T. Kameron, F. H. Olt & V. K. Ejdži (2006) *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).
22. Dramond, Dž. & B. Bein (2001) *Poslovna etika*, Beograd: Clio.
23. Džefkins, F. (2003) *Oglašavanje*, Beograd: Clio.
24. Dženkins, N. (2002) *Oblikovanje vizuelnog identiteta: Vizuelno prenošenje korporativne poruke*, Beograd: Clio.
25. Džober, D. & Dž. Lankaster (2006) *Prodaja i upravljanje prodajom*, Beograd: Clio.

26. Đukić, S. (2007) „Upravljanje marketingom odnosa sa potrošačima“, Niš: Ekonomski fakultet, *doktorska disertacija*.
27. Egan, J. (2007) *Marketing Communications*, Thompson Learning. (in Stanković, Lj. & S. Đukić (2014) *Marketing komuniciranje*, Niš: Ekonomski fakultet).
28. Engel, J. F., M. R. Warshaw & T. C. Kinnear (1994) *Promotional Strategy*, Chicago: Irwin. (in Ramsden, I. (2001) „Creating shared meaning in marketing communications“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 179-197).
29. Fajfild, P. (2003) *Strategije u marketingu*, Beograd: Clio.
30. Fearn-Banks, K. (2006) *Crisis Communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (in Langford, M. (2009) „Crisis public relations management“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 385-408).
31. Filipović, V. & M. Kostić (2001) *Marketing menadžment: Teorija i praksa*, Beograd: FON – Menadžment.
32. Filipović, V. & M. Kostić-Stanković (2014) *Marketing menadžment*, Beograd: FON – Institut za menadžment.
33. Filipović, V., M. Kostić & S. Prohaska (2001) *Odnosi s javnošću: Poslovna komunikacija, Poslovni imidž, Profesionalno ponašanje*, Beograd: FON–Menadžment.
34. Filipović, V. & M. Kostić-Stanković (2011) *Odnosi s javnošću*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
35. Flečer, K. (2003) *Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija*, Beograd: Clio.
36. Fulton, S. & A. Guyant (2002) *Beat the Press*, Salt Lake City, UT: American Book Business Press. (in Katlip, S. M., A. H. Senter & G. M. Brum (2006) *Uspešni odnosi s javnošću*, Beograd: Službeni glasnik).
37. Gligorijević, M. (2009) „Marketing odnosa na poslovnom tržištu“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 40 (4): 213-219.
38. Godes, D. & D. Mayzlin (2004) „Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication“, *Marketing Science*, 23: 545-560. (in Babin, B. J. & E. G. Harris (2012) *Ponašanje potrošača*, Beograd: Data Status).
39. Goffee, R. & G. Jones (1996) „What Holds the Modern Company Together?“, *Harvard Business Review*, pp. 133-148. (in Robbins, S. P. & M. Coulter (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status).

40. Gregory, A. (2009a) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292.
41. Gregory, A. (2009b) „Management and organisation of public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 19-34.
42. Gregory, A. (2009c) „Public relations as planned communication“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 174-197.
43. Grunig, J. E. & T. T. Hunt (1984) *Managing Public Relations*, Holt Rinehart and Winston. (in Ramsden, I. (2001) „Creating shared meaning in marketing communications“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 179-197).
44. Hanić, H. (2008) *Upravljanje marketingom*, Beograd: Beogradska bankarska akademija.
45. Harris, L. T. (1991) *The Marketers Guide to Public Relations: How Today Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge* Wiley, New York. (in: Stanković, Lj. & S. Đukić (2014) *Marketing komuniciranje*, Niš: Ekonomski fakultet; in: Vilokos, D. L., G. T. Kameron, F. H. Olt & V. K. Ejdži (2006) *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta).
46. Hatch, M. J. (1993) „The Dynamics of Organizational Culture“, *Academy of Management Review*, pp. 657-693. (in Robbins, S. P. & M. Coulter (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status).
47. Haton, A. (2003) *Planiranje u marketingu*, Beograd: Clio.
48. Heath, R. & T. Coombs (2006) *Today's Public Relations*, London: Thousand Oaks.
49. Hitchen, A. (2001) „Sponsorship“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 510-530.
50. Holmes, A. F. (1984) *Ethics: approaching moral decisions*, Inter-Varsity Press. (in Wood, E. & I. Somerville (2008) „Business ethics, public relations and corporate social responsibility“, in Theaker, A., *The Public Relations Handbook*, London, New York: Routledge, pp. 143-160).
51. Holtz, S. (2002) *Public Relations on the Net*, London: Amacom. (in Bailey, R. (2009) „Media Relations“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 295-315).
52. Hunt, T. & J. E. Grunig (1994) *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace. (in Lawrence, B. (2001) „Public relations“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 481-509).

53. Ind, N. (1996) *Korporacijski imidž*, Beograd: Clio.
54. Janićijević, N. (2001) „Organizaciona kultura“, Beograd: Poslovna škola za Public Relations, *skripta*.
55. Jobber, D. & J. Fahy (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status.
56. Josephson, M. (1993) „Teaching ethical decision making and principled reasoning“, *Business Ethics*, Annual edition 1993-1994. Guilford, CN: Daskin Publishing Group. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, p. 273-292).
57. Jović, M. (2008a) „Marketing kao mrežna komponenta digitalnog poslovanja“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 39 (3): 71-72.
58. Kahrman, E. (2008) „Internet marketing planovi i planiranje“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 39 (3): 107-113.
59. Katlip, S. M., A. H. Senter & G. M. Brum (2006) *Uspešni odnosi s javnošću*, Beograd: Službeni glasnik.
60. Kinebrok, V. (2000) *Multimedijski marketing: Novi putevi do potrošača*, Beograd: Clio.
61. Kinneer, T., K. Bernhardt & K. Krentler (1995) *Principles of Marketing*, New York: Harper Collins college Publishers. (in Filipović, V. & M. Kostić-Stanković (2014) *Marketing menadžment*, Beograd: FON – Institut za menadžment).
62. Klajn, I. & M. Šipka (2006) *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Novi Sad: Prometej.
63. Kodelupi, V. (1995) *Tržišna komunikacija*, Beograd: Clio.
64. Kostić, M. (2003) „Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću“, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, *doktorski rad*.
65. Kotha, S., S. Rajgopal & V. Rindova (2001) „Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms“, *European Management Journal*, 19 (6): 581-596. (in Mitić, S. (2009) „Korporativna reputacija i konkurentska prednost“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 40 (3): 155-164).
66. Kotler, F. & N. Li (2007) *Korporativna društvena odgovornost: Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Beograd: Čigoja štampa.
67. Kotler, F., N. Roberto & N. Li (2008) *Socijalni marketing: Kako poboljšati kvalitet života*, Beograd: Clio.
68. Kotler, F., V. Vong, Dž. Sonders & G. Armstrong (2007) *Principi marketinga*, Beograd: Mate.



69. Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders & V. Wong (1999) *Principles of Marketing*, Prentice Hall. (in Schultz, D. E. (2001) „What is integrated marketing communications?“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 63-72).
70. Kotler, P. & K. L. Keller (2006) *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice Hall.
71. Kovač-Žnideršić, R., D. Marić, A. Grubor & S. Salai (2008) „Word of Mouth and Opinion Leadership“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 39(4):133-8.
72. Kovačević, S. (1996) *Big Idea: sve što je važno za dobru promociju*, Beograd: IDEA Plus.
73. Krstić, A. (2009a) „Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 40 (3): 165-184.
74. Krstić, A. (2009b) „Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije“, *Ekonomске teme*, 2009 (1): 139-151.
75. Krstić, A. (2007a) „Značaj žive reči (*word of mouth*), neformalnog instrumenta integrisane marketinške komunikacije, u promociji obrazovanih institucija (model)“, *Nova sportska praksa*, 2007 (1-2): 59-66.
76. Krstić, A. (2007b) „Model integrisane marketinške komunikacije u obrazovnim institucijama“, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, *magistarska teza*.
77. Krstić, A. & S. Lazarević (2013) „Analiza uticaja instrumenata integrisane marketinške komunikacije na proces donošenja odluke budućih studenata o izboru visokoškolske ustanove“ / „Analysis of the impact of integrated marketing communication instruments on the decision-making process by potential students regarding the selection of an institution of higher education“, *Sport – nauka i praksa / Sport – Science & Practice*, 3 (2): 25-41.
78. Krstić, A. & S. Lazarević (2014) „Primena društvenih mreža u savremenom poslovanju“, in *Singidunum University International Scientific Conference Sinteza 2014 - Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide / Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum Sinteza 2014 – Uticaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, p.221-226.
79. Kunczik, M. & A. Zipfel (2006) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
80. Laczniak, G. R. & P. E. Murphy (1991) „Fostering ethical marketing decisions“, *Journal of Business Ethics*, 10: 259-271. (in Alderson, M. (2001) „Regulation and

- ethics“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 141-178).
81. Lalić, D. & T. Vlastelica Bakić (2011) *PRimeri dobre prakse odnosa s javnošću 2011*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
  82. Lamb, C. W., J. F. Hair, Jr. & C. McDaniel (2013) *Marketing*, Beograd: Data Status.
  83. Langford, M. (2009) „Crisis public relations management“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, p. 385-408.
  84. Lawrence, B. (2001) „Public relations“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 481-509.
  85. Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager: Facing risks and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (in Langford, M. (2009) „Crisis public relations management“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 385-408).
  86. Lesly, P. (1991) *The Handbook of Public Relations and Communications*, Maidenhead: McGraw-Hill. (in Jobber, D. & J. Fahy (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status).
  87. Lindenmann, W. K. (1997) „Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness“, *Public Relations Review*, pp. 391-401. (in Vilokos, D. L., G. T. Kameron, F. H. Olt & V. K. Ejdži (2006) *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).
  88. Lovreta, S., G. Petković, B. Berman, S. Veljković, J. Crnković & Z. Bogetić (2010) *Menadžment odnosa sa kupcima*, Beograd: Data Status, Ekonomski fakultet.
  89. Low, G. S. & J. J. Mohr (1999) „Setting Advertising and Promotion Budgets in Multi Brand Companies“, *Journal of Advertising Research*, 39 (1): 67-78. (in Ognjanov, G. (2009) *Integrirane marketinške komunikacije*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).
  90. Lowensberg, D. (2009) „Corporate image, reputation and identity“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, p. 237-251.
  91. Marković, M. (2003) *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Beograd: Clio.
  92. Mihailović, D. (2004) *Metodologija naučnih istraživanja*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
  93. Mihailović, D., S. Ristić & I. Bojičić (2007) *Kultura komunikacija*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

94. Milisavljević, M. (2012) „Društvena odgovornost preduzeća“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 43 (3): 173-180.
95. Milisavljević, M. (2006) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija.
96. Milisavljević, M. (2004) *Strategijski marketing*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
97. Milisavljević, M., B. Maričić & M. Gligorijević (2005) *Osnovi marketinga*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
98. Mitić, S. (2009) „Korporativna reputacija i konkurentska prednost“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 40 (3): 155-164.
99. Morris, D. (2001) „The changing marketing communications environment“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 100-117.
100. Mullin, R. & J. Cummins (2009) *Sales Promotion*, Kogan Page. (in Ognjanov, G. (2013) *Marketinške komunikacije*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu).
101. Ogilvy & Mather (1985) *Direct Marketing – New opportunities for business-to-business selling*, Ogilvy & Mather Direct (in Flečer, K. (2003) *Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija*, Beograd: Clio).
102. Ognjanov, G. (2009) *Integrirane marketinške komunikacije*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
103. Ognjanov, G. (2013) *Marketinške komunikacije*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
104. Pallant, J. (2011) *SPSS priručnik za preživljavanje: Postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a*, Beograd: Mikro knjiga.
105. Pantović, V., S. Dinić & D. Starčević (2002) *Savremeno poslovanje i Internet tehnologije: Uvod u digitalnu ekonomiju*, Beograd: Energoprojekt - InGraf.
106. Parsons, P. (2004) *Ethics in Public Relations*, London: Kogan Page. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292).
107. Pearson, C. M. & J. A. Clair (1998) „Refraining Crisis Management“, *Academy of Management Review*, 23/2. (in Katlip, S. M., A. H. Senter & G. M. Brum (2006) *Uspesni odnosi s javnošću*, Beograd: Službeni glasnik).
108. Pearson, R. (1989) „Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue“, in Botan, C. H. & V. Hazelton (eds), *Public*

- Relations Theory*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292).
109. Petersen, L. (1990) „Pursuing Results in the Age of Accountability“, *Adweek's Marketing Week*, 19 November. (in Shimp, T. A. (2000) *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press, pp. 2-27).
110. Petersom, R. M., P. Schul & G. H. Lucas Jr. (1996) „Consultative Selling: Walking the Walk in the New Selling Environment“, National Conference on Sales Management Proceedings. (in Lamb, C. W., J. F. Hair, Jr. & C. McDaniel (2013) *Marketing*, Beograd: Data Status).
111. Pickton, D. & A. Broderick (2001) *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall.
112. Pickton, D. & A. Broderick (2001) “What is marketing communications?”, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 2-20.
113. Poe, R. (2012) *Wave 3, the new era in network marketing*, New York: Heraklid Books. (in Filipović, V. & M. Kostić-Stanković (2014) *Marketing menadžment*, Beograd: FON – Institut za menadžment).
114. Ramsden, I. (2001) „Creating shared meaning in marketing communications“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 179-197.
115. Reg, D. (1996) *Odnosi s medijima*, Beograd: Clio.
116. Reinhardt, C. (1987) „Workshop: How to Handle a Crisis“, *Public Relations Journal*, 43/11. (in Katlip, S. M., A. H. Senter & G. M. Brum (2006) *Uspešni odnosi s javnošću*, Beograd: Službeni glasnik).
117. Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (in Katlip, S. M., A. H. Senter & G. M. Brum (2006) *Uspešni odnosi s javnošću*, Beograd: Službeni glasnik).
118. Robbins, S. P. & M. Coulter (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status.
119. Ryan, M. & D. L. Martinson (1984) „Ethical values, the flow of journalistic information and public relations person“, *Journalism Quarterly*, Spring. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292).

120. Schultz, D. E. (1993) „Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View“, *Marketing News*, 18 January. (in Shimp, T. A. (2000) *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press, pp. 2-27).
121. Schultz, D. E. (2001) „What is integrated marketing communications?“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 63-72.
122. Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum & R. F. Lauterborn (1993) *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood, III: NTC Publishing Group. (in Shimp, T. A. (2000) *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press, pp. 2-27).
123. Seib, P. & K. Fitzpatrick (1995) *Public Relations Ethics*. Forth Worth, TX: Harcourt Brace. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292).
124. Shimp, T. A. (2000) *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press.
125. Sims, R. R. (1992) „The challenge of ethical behaviour in organisations“, *Journal of Business Ethics*, 11. (in Gregory, A. (2009) „Ethics and professionalism in public relations“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 273-292).
126. Skoko, B. & B. Jelić (2012) „Odnosi s javnošću između struke i profesije – pokušaji regulacije odnosa s javnošću“, *Medijske studije. Media Studies*, 3 (5): 66-84.
127. Sleight, S. (1989) *Sponsorship: What it is and How to Use it*, Maidenhead, McGraw-Hill, 4. (in Vračar, D. (1999) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet; Hitchen, A. (2001) „Sponsorship“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 510-530; Jobber, D. & J. Fahy (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status).
128. Smit, P. R. (2002) *Marketinške komunikacije: integralni pristup*, Beograd: Clio.
129. Soldić-Aleksić, J. & B. Chronos-Krasavac (2008) „Savremeni aspekti primene IT u upravljanju odnosom sa kupcima“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 39 (4): 125-131.

130. Sorensen, J. B. (2002) „The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance“, *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70-91. (in Robbins, S. P. & M. Coulter (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status).
131. Sparling, K. (1994) *Organizacija i funkcije marketinga*, Beograd: Clio.
132. Spencer, S. (2004) *The Internet Marketing Plan*, New Jersey: Prentice Hall. (in Kahriman, E. (2008) „Internet marketing planovi i planiranje“, *Marketing: Časopis za marketing teoriju i praksu*, 39 (3): 107-113).
133. Spiller, L. & M. Baier (2005) *Contemporary Direct Marketing*, New Jersey: Pearson, Prentice Hall. (in Stanković, Lj. & S. Đukić (2014) *Marketing komuniciranje*, Niš: Ekonomski fakultet).
134. Stanković, Lj. (1996) *Marketing strategija*, Niš: Ekonomski fakultet.
135. Stanković, Lj. (2002) *Međuzavisni marketing*, Niš: Ekonomski fakultet.
136. Stanković, Lj., D. Radenković-Jocić & S. Đukić (2007) *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Niš: Ekonomski fakultet.
137. Stanković, Lj. & S. Đukić (2009) *Marketing*, Niš: Ekonomski fakultet.
138. Stanković, Lj. & S. Đukić (2014) *Marketing komuniciranje*, Niš: Ekonomski fakultet
139. Stanković, Lj. & S. Đukić (2006) „Unapređenje konkurentske prednosti putem društvene odgovornosti preduzeća“, *Ekonomске teme*, 1-2: 233-245.
140. Strauss, B. & F. Hoffmann (2000) „Minimizing internal communication gaps by using business television“, in *Internal Marketing: Directions for management*. R. J. Varey & B. R. Lewis (eds.). London: Routledge. (in Yeomans, L. (2009) „Internal communication“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 316-337).
141. Szondi, G. & R. Theilmann (2009) „Public relations research and evaluation“, in Tench, R. & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations*, Harlow: Prentice Hall, pp. 198-221.
142. Štavljanin, V. (2014) „Koncept interaktivnog marketinga“, in Filipović, V. & M. Kostić-Stanković, *Marketing menadžment*, Beograd: FON – Institut za menadžment, pp. 133-142.
143. Tabs, S. (2013) *Komunikacija: Principi i konteksti*, Beograd: Clio.
144. Tench, R. & L. Yeomans (2009) *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall.
145. Theaker, A. (2008) „Professionalism and regulation“, in *The Public Relations Handbook*, London, New York: Routledge, pp. 70-85.

146. Theaker, A. (2008) *The Public Relations Handbook*, London, New York: Routledge.
147. Tjurou, Dž. (2012) *Mediji danas: Uvod u masovne komunikacije*, I, Beograd: Clio.
148. Tjurou, Dž. (2013) *Mediji danas: Uvod u masovne komunikacije*, II, Beograd: Clio.
149. Tomić, Z. (2004) *Komunikacija i javnost*, Beograd: Čigoja štampa.
150. Tomić, Z. (2003) *Komunikologija*, Beograd: Čigoja štampa.
151. Treadaway C. & M. Smith (2010) *Facebook Marketing: An Hour a Day*, Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
152. Van der Meiden, A. (1993) *Public relations*, Novi Sad: Prometej.
153. Veljković, S. (2006) *Marketing usluga*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
154. Verčić, D., F. Zavrl, P. Rijavec, G. Ognjanov & A. Brbaklić (2004) *Odnosi s medijima*, Beograd: Pristop.
155. Vickers, A. (2001) „Organisational implications of integrated marketing communications“, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, pp. 282-295.
156. Vilok, D. L., G. T. Kameron, F. H. Olt & V. K. Ejđži (2006) *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
157. Vlastelica Bakić, T. (2011) „Odnosi s medijima“, in Filipović, V. & M. Kostić-Stanković, *Odnosi s javnošću*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, pp. 187-209.
158. Vračar, D. (1999) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet.
159. Vračar, D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet. (in Stanković, Lj. & S. Đukić (2014) *Marketing komuniciranje*, Niš: Ekonomski fakultet).
160. Vučinić, S. (2015) *Strategije komunikacije u kriznim situacijama*, Beograd: Čigoja.
161. Vujović, P. (2001) „Interni Public Relations“, Beograd: Poslovna škola za Public Relations, *skripta*.
162. Vukmirović, D. (2001) „Marketing na Internetu“, in Filipović, V. & M. Kostić, *Marketing menadžment: Teorija i praksa*, Beograd: FON–Menadžment, pp. 395-410.
163. White, J. & L. Mazur (1996) *Strategic Communications Management*, Harlow: Addison-Wesley Publishing Company.
164. Wood, E. & I. Somerville (2008) „Business ethics, public relations and corporate social responsibility“, in Theaker, A., *The Public Relations Handbook*, London, New York: Routledge, pp. 143-160.

165. Yeomans, L. (2009) „Internal communication“, in Tench, R. & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, New York: Prentice Hall, pp. 316-337.

#### IZVORI SA INTERNETA:

1. 10 Most Controversial United Colors of Benetton Ads (2012), <http://www.alistgator.com/top-ten-controversial-united-colors-of-benetton-ads/>.  
Pristupljeno 9. 4. 2016.
2. Banić, M. (2015) Pregled marketinškog tržišta u Srbiji za 2014, <http://marketingmreza.rs/pregled-marketinskog-trzista-u-srbiji-za-2014/>.  
Pristupljeno 25. 12. 2015.
3. Bobowski, K. (2014) Spend and Strategize Wisely to Increase Your Organic Reach on Facebook, <http://www.marketingprofs.com/articles/2014/24458/spend-and-strategize-wisely-to-increase-your-organic-reach-on-facebook>.  
Pristupljeno 10. 3. 2014.
4. Chartered Institute of Public Relations - CIPR, [www.cipr.co.uk](http://www.cipr.co.uk).  
Pristupljeno 26. 1. 2016.
5. Crnogorsko udruženje za odnose s javnošću, [www.facebook.com/crnogorskoudruzenjezaodnosesjavnosc](http://www.facebook.com/crnogorskoudruzenjezaodnosesjavnosc).  
Pristupljeno 26. 7. 2015.
6. Društvo Srbije za odnose s javnošću, <http://pr.org.rs/>.  
Pristupljeno 21. 6. 2015.
7. DSOJ (2015) Na koji način birate društvene mreže?, <http://pr.org.rs/na-koji-nacin-birate-drustvene-mreze/>.  
Pristupljeno 18. 1. 2016.
8. DSOJ – O Društvu, <http://pr.org.rs/o-nama/o-drustvu>.  
Pristupljeno 26. 7. 2015.
9. DSOJ - PR u Srbiji: Istraživanje o stanju u struci, maj / juni 2008, [http://pr.org.rs/novi/wp-content/uploads/PR-u-Srbiji\\_FINAL.pdf](http://pr.org.rs/novi/wp-content/uploads/PR-u-Srbiji_FINAL.pdf).  
Pristupljeno 21. 6. 2015.
10. DSOJ – Stanje struke odnosa s javnošću u Srbiji, 2012, <http://pr.org.rs/dokumenti/publikacije/istrazivanja/>.  
Pristupljeno 21. 6. 2015.
11. European Public Relations Education and Research Association - EUPRERA, [www.euprera.org](http://www.euprera.org).  
Pristupljeno 26. 1. 2016.
12. Facebook Marketing Expert Mari Smith Talks to Marketing Smarts [Podcast] (2014) <http://www.marketingprofs.com/podcasts/2014/24539/facebook-mari-smith-marketing-smarts>.  
Pristupljeno 13. 3. 2014.
13. Felix Baumgartner's supersonic freefall from 128k' - Mission Highlights, <https://www.youtube.com/watch?v=FHtvDA0W34I>.  
Pristupljeno 10. 1. 2016.
14. Hrvatska udruga za odnose s javnošću – HUOJ, [www.huoj.hr](http://www.huoj.hr).  
Pristupljeno 26.7.2015.



15. HUOJ (2014) 24 stručnjaka za odnose s javnošću dobilo Certifikat HUOJ-a, <http://www.huoj.hr/index.php?opt=news&id=3822&lang=hr>. Pristupljeno 26. 7. 2015.
16. Institute for Public Relations – IPR, [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com). Pristupljeno 26. 1. 2016.
17. International Association of Business Communicators – IABC, [www.iabc.com](http://www.iabc.com). Pristupljeno 26. 1. 2016.
18. International Public Relations Association – IPRA, [www.ipra.org](http://www.ipra.org). Pristupljeno 26. 1. 2016.
19. IPRA Code of Conduct, <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>. Pristupljeno 26. 1. 2016.
20. Jarski, V. M. (2016) How Digital Marketing Will Change in 2016 [Infographic], <http://www.marketingprofs.com/chirp/2016/29125/how-digital-marketing-will-change-in-2016-infographic?adref=nl011216>. Pristupljeno 18. 1. 2016.
21. Jarski, V. M. (2014) What Will Content Marketing Look Like in 2014? [Infographic], <http://www.marketingprofs.com/chirp/2014/24537/what-will-content-marketing-look-like-in-2014-infographic>. Pristupljeno 13. 3. 2014.
22. Kodeks profesionalne etike Društva Srbije za odnose s javnošću, <http://pr.org.rs/ona/ciljevi-dsoj/>. Pristupljeno 26. 1. 2016.
23. Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta – KAPK, [www.kapk.org](http://www.kapk.org). Pristupljeno 6. 3. 2015.
24. Krstić-Latinović, J. (2015) Društvene mreže i PR – ono što je važno juče ne važi danas, <http://pr.org.rs/drustvene-mreze-pr-ono-sto-je-vazilo-juce-ne-vazi-danas/>. Pristupljeno 24. 12. 2015.
25. Lewis PR, Lewis Pulse (2015) Multichannel Marketing: A Study Highlighting Current Approaches and Investment, Opportunities and Key Challenges, <http://publish.lewispr.com/reports/multichannel-marketing/>. Pristupljeno 26. 12. 2015.
26. Magna Global, <http://www.magnaglobal.com/>. Pristupljeno 25. 12. 2015.
27. Maloney, V. (2015) Magna, Zenith downgrade global ad forecasts, <http://mediaincanada.com/2015/06/22/magna-zenith-downgrade-global-ad-forecasts/>. Pristupljeno 25. 12. 2015.
28. Marketing mreža (2012) Usvojena nova definicija PR-a, <http://marketingmreza.rs/usvojena-nova-definicija-pr-a/>. Pristupljeno 3. 2. 2016.
29. MarketingProfs, [www.marketingprofs.com](http://www.marketingprofs.com). Pristupljeno 17. 1. 2016.

30. Muellner, M. (2013) Three 'Light Bulb Moments' to Illuminate Social Marketing Success, <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/11931/three-light-bulb-moments-to-illuminate-social-marketing-success>. Pristupljeno 10. 3. 2014.
31. Nanji, A. (2014) Smartphone Market Share Data: Top Platforms, Manufacturers, and Apps, <http://www.marketingprofs.com/charts/2014/24639/smartphone-market-share-data-top-platforms-manufacturers-and-apps>. Pristupljeno 13. 3. 2014.
32. Nanji, A. (2015) The Most Effective Social Networks for Marketing a Business in 2015, <http://www.marketingprofs.com/charts/2015/27718/the-most-effective-social-networks-for-marketing-a-business-in-2015?adref=nl052615>. Pristupljeno 21. 11. 2015.
33. Nanji, A. (2013a) The Most Effective Tactics for Acquiring Facebook Fans and Twitter Followers, <http://www.marketingprofs.com/charts/2013/12087/the-most-effective-tactics-for-acquiring-facebook-fans-and-twitter-followers>. Pristupljeno 10. 3. 2014.
34. Nanji, A. (2013b) Tiffany vs. Wal-Mart: Does Quality or Quantity Win on Facebook?, <http://www.marketingprofs.com/charts/2013/11442/tiffany-vs-walmart-does-quality-or-quantity-win-on-facebook>. Pristupljeno 10. 3. 2014.
35. Neeley, A. (2014) Avoid an Online Crisis: Four Key Tips to Prevent Social Media Mistakes, <http://www.marketingprofs.com/articles/2014/24440/avoid-an-online-crisis-four-key-tips-to-prevent-social-media-mistakes>. Pristupljeno 10. 3. 2014.
36. Noyes, D. (2015) The Top 20 Valuable Facebook Statistics – Updated December 2015, <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>. Pristupljeno 18. 1. 2016.
37. Paranicas, P. (2013) Think Social Media Is a Waste of Time? Don't Give Up So Soon, <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/11893/think-social-media-is-a-waste-of-time-dont-give-up-so-soon>. Pristupljeno 10. 3. 2014.
38. Parker, D. (2015) The challenges of multichannel comms, <http://www.prmoment.com/3133/the-challenges-of-multichannel-comms.aspx>. Pristupljeno 26. 12. 2015.
39. Pomfret, H. (2015) Global Mobile Advertising Expenditure to Overtake Desktop in 2018, <http://www.zenithoptimedia.com/global-mobile-advertising-expenditure-overtake-desktop-2018/>. Pristupljeno 25. 12. 2015.

40. PR Moment (2015) Understanding news consumption habits,  
<http://www.prmoment.com/3107/understanding-news-consumption-habits.aspx>.  
Pristupljeno 18. 1. 2016.
41. Public Relations Society of America (PRSA), [www.prsa.org](http://www.prsa.org). Pristupljeno 26. 1. 2016.
42. Red Bull Stratos (2012a), [https://sh.wikipedia.org/wiki/Red\\_Bull\\_Stratos](https://sh.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Stratos).  
Pristupljeno 10. 1. 2016.
43. Red Bull Stratos (2012b) Felix Baumgartner's Space Jump from the Stratosphere,  
<http://www.saltypeaks.com/blog/2012/10/red-bull-stratos-felix-baumgarnters-space-jump-from-the-stratosphere.html>. Pristupljeno 6. 4. 2016.
44. Robinson, J. (2014) Quantifying Facebook's problem with fake brand likes,  
<http://pando.com/2014/02/17/quantifying-facebooks-problem-with-fake-brand-likes/>.  
Pristupljeno 27. 2. 2014.
45. SAS (2015) Digital Marketing: what it is and why it matters,  
[http://www.sas.com/en\\_us/insights/marketing/digital-marketing.html](http://www.sas.com/en_us/insights/marketing/digital-marketing.html).  
Pristupljeno 15. 12. 2015.
46. Slovensko društvo za odnose z javnostmi – PRSS, [www.pr.si](http://www.pr.si). Pristupljeno 26.7.2015.
47. Udruženje za odnose s javnostima u BiH – PRIBA, [www.priba.ba](http://www.priba.ba).  
Pristupljeno 26. 7. 2015.
48. Zakon o oglašavanju (2016), <http://mtt.gov.rs/vesti/usvojena-dva-zakona-o-oglasavanju-i-informacionoj-bezbednost/>. Pristupljeno 9. 4. 2016.
49. Zakon o oglašavanju („Službeni glasnik RS“, br. 79/05), [http://mtt.gov.rs/download/1\(2\)/zakonooglasavanju.pdf](http://mtt.gov.rs/download/1(2)/zakonooglasavanju.pdf). Pristupljeno 9. 4. 2016.
50. Zakon o visokom obrazovanju, <http://www.mpn.gov.rs/prosveta/visoko-obrazovanje/>.  
Pristupljeno 9. 4. 2016.
51. Združenie za odnosi so javnosta na Makedonija, [www.facebook.com/zojm.mk](http://www.facebook.com/zojm.mk).  
Pristupljeno 26. 7. 2015.
52. ZenithOptimedia, <http://www.zenithoptimedia.com/>. Pristupljeno 25. 12. 2015.
53. ZenithOptimedia (2013) 10 Things You Should Know About Global Ad Market,  
<http://www.convergeng.com/10-things-you-should-know-about-the-global-ad-market/>. Pristupljeno 25. 12. 2015.

## **Prilog 1**

### **KODEKS PROFESIONALNE ETIKE DRUŠTVA SRBIJE ZA ODNOS E S JAVNOŠĆU<sup>27</sup>**

#### **Opšte odredbe**

U obavljanju svoje profesije član se obavezuje da će se pridržavati načela iznetih u Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima, Atinskom kodeksu, kao i Statutu ovog Društva. Poštovaće slobodu izražavanja i slobodu štampe, koji obezbeđuju pravo pojedinca da prima i pruža informacije.

Član se takodje obavezuje da deluje u skladu sa interesom javnosti i da ne narušava dostojanstvo i integritet ličnosti.

Svaki član ima opštu dužnost da se pošteno odnosi prema svojim klijentima ili poslodavcima, bivšim i sadašnjim.

#### **U odnosu na kolege - druge članove**

Član Društva ne sme se upuštati u nepoštenu konkurenciju sa svojim kolegama stručnjacima za odnose s javnošću.

On ne sme delovati ili govoriti na način koji će naneti štetu ugledu ili poslovima nekog svog kolege stručnjaka. Izuzetak je slučaj ako na taj način izveštava nadležna tela o svakoj povredi ili sumnji da postoji povreda ovog kodeksa ili lokalnog zakona.

#### **U odnosu na klijente**

Član nastoji da sačuva samostalnost u odnosu na klijenta.

Član ne sme zastupati konfliktne ili konkurentske interese različitih klijenata bez izražene saglasnosti onih kojih se to tiče, date nakon predstavljanja činjenica i ne sme doći u situaciju da njegovi interesi budu u konfliktu sa njegovim obavezama prema klijentu, a da pri tome u potpunosti ne upozna sve one kojih se to tiče sa takvim svojim interesima.

Stručnjak za odnose s javnošću čiji bi interesi mogli biti u sukobu sa interesima njegovih klijenata ili poslodavaca, mora ih o tome obavestiti što je pre moguće.

---

<sup>27</sup> <http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>

U pružanju usluga klijentu ili poslodavcu, član neće prihvatiti honorar, procenat izražen u novcu, ili drugu vrednu nagradu u vezi sa svojim uslugama, ni od koga drugog osim od svog klijenta ili poslodavca, osim uz njihovu izraženu saglasnost, datu posle upoznavanja sa svim činjenicama.

### **Poverljive informacije**

Svaki član će čuvati poverljive informacije i privatna prava sadašnjih, prošlih i potencijalnih klijenata ili poslodavaca.

Sve ono što sazna prilikom obavljanja svog posla i što je poverljivog karaktera ili može biti poverljivog karaktera, član je dužan da tretira kao takvo, da čuva te informacije i ne iznosi ih trećim licima. Izuzetak su samo informacije koje mogu biti zatražene od nadležnih pravosudnih organa u odgovarajućem zakonskom postupku.

Ukoliko član od strane trećeg lica dobije podatke sa jasnom naznakom da poreklo izvora za klijenta mora ostati tajna, član je dužan da uvažava taj zahtev.

### **Širenje lažnih informacija**

Član ne sme namerno širiti lažne informacije u procesu komuniciranja, a obavezan je da preduzme sve mere kako bi se izbeglo korišćenje takvih informacija u komuniciranju.

U obavljanju svog posla, član je dužan da se u meri u kojoj je to moguće uveri u istinitost usmenih i pismenih saopštenja koje daje poslodavac za kojeg radi, odnosno klijent.

Zabranjen je svaki pokušaj da se obmane javnost ili njeni predstavnici. Vesti se moraju stavljati na raspolaganje bez naplate ili skrivene nadoknade za njihovo korišćenje ili objavljivanje.

### **Povreda Kodeksa**

Ako preduzimanje neke aktivnosti iz oblasti odnosa s javnošću može značiti ozbiljnu povredu profesionalnog ponašanja ili biti u suprotnosti sa načelima ovog Kodeksa, stručnjak za odnose s javnošću mora odmah o tome obavestiti svog klijenta ili poslodavca i učiniti sve kako bi ispoštovao ovaj Kodeks. Ako klijent ili poslodavac i dalje insistiraju na sprovođenju svojih namera, stručnjak za odnose s javnošću mora se pridržavati Kodeksa, bez obzira na posledice koje bi ovo moglo imati na njegov dalji angažman.

Odgovornost za ugled profesije snosi svaki njen pripadnik. Stručnjak za odnose s javnošću ima dužnost ne samo da lično poštuje ovaj Kodeks već i da:

- a) pomaže da šira javnost što bolje upozna i razume ovakav Kodeks
- b) izveštava nadležna disciplinska tela o svakoj povredi ili sumnji da postoji povreda ovog Kodeksa za koju sazna
- c) preduzme mere koje su u njegovoj moći kako bi se odluke ovih tela i sankcije sproveli u delo.

Sud časti Društva uočava i sankcioniše nepošteno ponašanje i nepridržavanje kodeksa, na osnovu: prijave drugog člana, stručnjaka za odnose s javnošću, ili kada je povreda jasno uočljiva u javnosti (na primer preko medija).

## Prilog 2

### UPITNIK

Ovaj upitnik je deo istraživanja koje se sprovodi za potrebe izrade doktorske disertacije pod nazivom „INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA“, koja će biti branjena na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu.

Da bi planirano istraživanje bilo uspešno realizovano, neophodna nam je Vaša pomoć i saradnja. Stoga Vam se obraćamo sa molbom da učestvujete u ovom istraživanju, tako što ćete odvojiti deo svog vremena da pažljivo pročitate upitnik i odgovorite na sva postavljena pitanja.

Na samom početku nalazi se nekoliko pitanja o Vama, koja su neophodna za statističku analizu podataka. Potom sledi nekoliko pitanja o instituciji u kojoj ste zaposleni, a zatim i o organizaciji poslova odnosa s javnošću / marketinga u Vašoj ustanovi.

Nakon toga (počev od pitanja 29), sledi veći broj tvrdnji ili iskaza o sprovođenju aktivnosti odnosa s javnošću i marketinga u visokoškolskoj ustanovi u kojoj radite. Pitanje na koje Vi treba da odgovorite u vezi sa svakom navedenom tvrdnjom glasi:

**U kojoj meri se Vi lično *slažete* ili *ne slažete* sa onim što se iznosi u konkretnoj tvrdnji?**

Svoje slaganje ili neslaganje možete izraziti zaokruživanjem jednog od brojeva koji se nalaze na desnoj strani svakog iskaza, a čije značenje je:

- 1 = Uopšte se ne slažem**
- 2 = Uglavnom se ne slažem**
- 3 = Neodlučan sam, nemam mišljenje**
- 4 = Uglavnom se slažem**
- 5 = Potpuno se slažem**

Ispitivanje je u potpunosti **anonimno**. Vaši odgovori biće šifrirani i kompjuterski obrađeni.

Vaši odgovori su od izuzetne važnosti i koristi za analizu pomenute problematike, u cilju dobijanja što potpunije i jasnije slike položaja struke odnosa s javnošću i stepena korišćenja i sprovođenja aktivnosti odnosa s javnošću u okviru ukupnih aktivnosti marketing komuniciranja na visokoškolskim ustanovama Republike Srbije.

#### **VAŽNE NAPOMENE:**

- Kako bi se izbeglo suviše opterećenje teksta i olakšalo čitanje i popunjavanje, u upitniku će se za termin **odnosi s javnošću** koristiti skraćenica **OSJ**.
- Iz istog razloga biće korišćen izraz **moja ustanova**, sa značenjem **visokoškolska ustanova u kojoj radim**.

**Na početku, nekoliko pitanja O VAMA, koja su neophodna za statističku analizu podataka** (zaokružiti, podvući, odnosno upisati odgovor):

1. **Pol:** a) muški b) ženski
2. **Godište:** \_\_\_\_\_
3. **Ukupne godine radnog staža:**  
a) do 5 god. b) 6-10 god. c) 11-15 god. d) 16-20 god. e) preko 21 god.
4. **Godine staža kod sadašnjeg poslodavca:** \_\_\_\_\_
5. **Vaše zvanje je:** \_\_\_\_\_
6. **U visokoškolskoj ustanovi obavljate poslove:**  
\_\_\_\_\_
7. **Stepen stručne spreme:**  
a) srednja škola b) viša škola c) visoka škola d) fakultet
8. **Završene osnovne studije:**  
a) akademske b) strukovne
9. **Završene postdiplomske studije:**  
a) specijalističke b) master c) magistarske d) doktorske
10. **Da li ste završili studije iz oblasti odnosa s javnošću:**  
a) da, osnovne b) da, postdiplomske c) ne
11. **Ukoliko je Vaš odgovor potvrđan, molimo Vas napišite na kojoj instituciji:**  
\_\_\_\_\_
12. **Ukoliko niste, molimo Vas da napišete iz koje su oblasti Vaše osnovne / postdiplomske studije:**  
Osnovne: \_\_\_\_\_ Postdiplomske: \_\_\_\_\_
13. **Da li ste na svojoj visokoj školi / fakultetu slušali predmet Odnosi s javnošću?**  
a) da b) ne
14. **Da li ste završili / pohađali neki oblik stručnog osposobljavanja / usavršavanja (škola, kurs, seminar) iz oblasti odnosa s javnošću:**  
a) da, u trajanju od nekoliko meseci  
b) da, u trajanju do mesec dana  
c) ne
15. **Da li smatrate da bi trebalo dodatno da se usavršavate za obavljanje poslova odnosa s javnošću?**  
a) da, na nekoj visokoškolskoj ustanovi  
b) da, na nekom kursu, seminaru i sl.  
c) ne



**Sledi nekoliko pitanja o INSTITUCIJI U KOJOJ RADITE:**

16. Vrsta visokoškolske ustanove:

- a) univerzitet                      b) fakultet                      c) visoka škola

17. Tip vlasništva:

- a) državni                      b) privatni

18. Mesto: \_\_\_\_\_ Godina osnivanja: \_\_\_\_\_

19. Vrsta studija (zaokružiti jedno, ili oba):

- a) akademske                      b) strukovne

20. Obrazovno-naučna, odnosno obrazovno-umetnička polja koja se izučavaju na Vašoj visokoškolskoj ustanovi:

- a) prirodno-matematičke nauke                      b) tehničko-tehnološke nauke  
c) društveno-humanističke nauke                      d) medicinske nauke  
e) umetnost

21. Molim Vas da navedete broj visokoškolskih ustanova koje smatrate svojom direktnom konkurencijom (onih koje imaju iste ili slične studijske programe):

- a) do 5                      b) od 6 do 10                      c) 11 i više

22. Koliko konkurentskih ustanova spada u:

a) državne visokoškolske ustanove: \_\_\_\_\_

b) privatne visokoškolske ustanove: \_\_\_\_\_

23. Studenti koji upisuju Vašu visokoškolsku ustanovu dolaze iz (izraziti u procentima, približno):

- a) iz regiona u kojem je locirana Vaša ustanova (do 100 km udaljenosti): \_\_\_\_\_  
b) iz udaljenih regiona u zemlji (preko 100 km): \_\_\_\_\_  
c) iz zemalja bivše Jugoslavije: \_\_\_\_\_  
d) iz inostranstva (ne računajući zemlje bivše Jugoslavije): \_\_\_\_\_

**Organizacija poslova ODNOSA S JAVNOŠĆU (OSJ) / MARKETINGA u Vašoj ustanovi:**

24. U Vašoj visokoškolskoj ustanovi (zaokružiti slovo ispred odgovora):

- a) postoji posebno odeljenje za OSJ  
b) postoji odeljenje za marketing gde se obavljaju i poslovi OSJ  
c) neka druga služba obavlja i poslove marketinga i OSJ (npr. Studentska)  
d) poslovi marketinga i OSJ obavljaju se u kabinetu dekana / direktora  
e) poslove marketinga i OSJ ne obavlja niko

25. Poslove marketinga i OSJ obavlja (zaokružiti slovo ispred odgovora, ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio pozitivan):

- a) samo jedna osoba
- b) dvoje ili troje zaposlenih
- c) četvero ili više zaposlenih

26. Poslove marketinga i OSJ obavlja osoba / tim koji se bavi **samo tim poslovima** (zaokružiti slovo ispred odgovora ukoliko su odgovori na prethodna dva pitanja bili pozitivni):

- a) da
- b) ne

27. Osoba / odeljenje koje obavlja poslove OSJ bavi se sledećim **aktivnostima** (zaokružiti broj):

		Nikad	Jednom godišnje	Nekol. puta godišnje	Jednom mesečno	Jednom nedeljno	Nekol. puta nedeljno	Svakodnevno
a)	<b>Organizuje i sprovodi obuku zaposlenih</b> , radi što bolje i uspešnije komunikacije sa ciljnim grupama.	1	2	3	4	5	6	7
b)	Sastavlja <b>etički kodeks</b> (kao dokument) i <b>pravila ponašanja i ophođenja</b> zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
c)	Priprema i ažurira <b>informacije na sajtu</b> ustanove.	1	2	3	4	5	6	7
d)	Komunicira sa javnostima putem <b>društvenih mreža</b> .	1	2	3	4	5	6	7
e)	Priprema <b>saopštenja za medije / prati medije</b> .	1	2	3	4	5	6	7
f)	<b>Predstavlja ustanovu</b> u medijima.	1	2	3	4	5	6	7
g)	<b>Organizuje i sprovodi specijalne događaje</b> (sajam obrazovanja, konferencije, proslave).	1	2	3	4	5	6	7
h)	Radi na <b>osmišljavanju i izradi promotivnog / informativn. materijala</b> (flajeri, vodiči, bilteni).	1	2	3	4	5	6	7
i)	Stara se za <b>doslednu primenu vizuelnog identiteta</b> ustanove na celokupnom štampanom materijalu.	1	2	3	4	5	6	7
j)	Uključena je u <b>(re)definisanje misije i vizije</b> , kao i u <b>strateško planiranje</b> razvoja i aktivnosti ustanove.	1	2	3	4	5	6	7
k)	Uključena je u <b>planiranje budžeta</b> za aktivnosti OSJ.	1	2	3	4	5	6	7

28. Za **obraćanje ciljnim grupama** Vaša visokoškolska ustanova (zaokružiti broj):

		Nikad	Samo u vreme upisne kampanje	Nekol. puta godišnje	Jednom mesečno	Jednom nedeljno	Nekol. puta nedeljno	Svako-dnevno
a)	Oglašava se preko <b>štampe</b> .	1	2	3	4	5	6	7
b)	Oglašava se preko <b>TV-a</b> .	1	2	3	4	5	6	7
c)	Oglašava se preko <b>radija</b> .	1	2	3	4	5	6	7
d)	Oglašava se preko <b>bilborda</b> .	1	2	3	4	5	6	7
e)	Oglašava se preko <b>postera</b> (u vozilima gradskog prevoza, ili na drugim mestima u gradu).	1	2	3	4	5	6	7
f)	Oglašava se preko <b>tudih veb strana</b> (Infostud i sl).	1	2	3	4	5	6	7
g)	Koristi <b>svoju veb stranicu</b> (sajt fakulteta).	1	2	3	4	5	6	7
h)	Koristi društvenu mrežu <b>Facebook</b> .	1	2	3	4	5	6	7
i)	Koristi društvene mreže <b>Twitter, Instagram, Pinterest...</b>	1	2	3	4	5	6	7
j)	Učestvuje na <b>sajmovima obrazovanja</b> .	1	2	3	4	5	6	7
k)	Organizuje <b>gostovanja u srednjim školama</b> .	1	2	3	4	5	6	7
l)	Organizuje <b>dane otvorenih vrata</b> u cilju upoznavanja budućih studenata sa programima i uslovima studija.	1	2	3	4	5	6	7

## 29. PRVI DEO:

		Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Nemam mišljenje	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
a)	Potreba za razvijanjem OSJ raste, posebno u zemljama u tranziciji kakva je Srbija.	1	2	3	4	5
b)	U odnosu na period od pre 5 godina, <b>društvo u Srbiji prepoznaje i bolje razume značaj OSJ.</b>	1	2	3	4	5
c)	U odnosu na period od pre 5 godina, u Srbiji je <b>porastao značaj i ugled struke OSJ.</b>	1	2	3	4	5
d)	U odnosu na period od pre 5 godina, danas se u Srbiji <b>više ulaže u razvoj i razne aktivnosti OSJ.</b>	1	2	3	4	5
e)	Opravdano je ulagati sredstva u razne aktivnosti OSJ, jer se to <b>ulaganje višestruko isplati.</b>	1	2	3	4	5

## 30. DRUGI DEO:

		Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Nemam mišljenje	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
a)	Razvijene aktivnosti OSJ predstavljaju <b>značajan izvor konkurentske prednosti</b> jedne organizacije.	1	2	3	4	5
b)	Ulaganje u aktivnosti OSJ predstavlja <b>bitan izvor sticanja konkurentske prednosti</b> na tržištu.	1	2	3	4	5
c)	Aktivnosti OSJ doprinose <b>većem stepenu konkurentnosti moje ustanove</b> (u odnosu na konkurentske).	1	2	3	4	5
d)	Razvijene aktivnosti OSJ / marketinga u mojoj ustanovi <b>značajno utiču na upis</b> predviđenog broja studenata.	1	2	3	4	5
e)	Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ i marketinga, <b>interesovanje studenata stalno raste.</b>	1	2	3	4	5
f)	Veliki broj novih studenata upisuje se <b>po preporuci bivših / sadašnjih studenata</b> moje ustanove.	1	2	3	4	5
g)	Razvijene aktivnosti OSJ u mojoj ustanovi <b>značajno utiču na privlačenje</b> kvalitetnog nastavnog kadra.	1	2	3	4	5
h)	Zahvaljujući uspešnom sprovođenju aktivnosti OSJ, <b>imidž i reputacija</b> moje ustanove su na zavidnom nivou.	1	2	3	4	5
i)	Negovanje dobrih međuljudskih odnosa značajno doprinosi <b>motivisanosti zaposlenih</b> u mojoj ustanovi.	1	2	3	4	5
j)	Veliki broj novih studenata, upisuje se <b>po preporuci zaposlenih</b> (nastavnog i nenastavnog osoblja).	1	2	3	4	5

## 31. TREĆI DEO:

		Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Nemam mišljenje	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
a)	Visokoškolskim ustanovama <b>neophodni su kvalifikovani i obrazovani stručnjaci za OSJ.</b>	1	2	3	4	5
b)	Osoba koja se u visokoškolskoj ustanovi bavi OSJ, mora da ima <b>odgovarajuće obrazovanje iz ove oblasti.</b>	1	2	3	4	5
c)	Svaka osoba koja je <b>komunikativna/prodorna</b> može da se bavi OSJ, bez obzira na formalno obrazovanje.	1	2	3	4	5
d)	<b>Radno iskustvo</b> mi je dovoljno za efikasno obavljanje poslova OSJ, iako <b>nemam formalno obrazovanje.</b>	1	2	3	4	5
e)	Kod rukovodstva se često zalažem za <b>omogućavanje dodatnog obrazovanja i usavršavanja</b> iz oblasti OSJ.	1	2	3	4	5
f)	Rukovodstvo <b>podstiče i ohrabruje zaposlene</b> u odeljenju za OSJ / marketing <b>na stalno usavršavanje.</b>	1	2	3	4	5

g)	U mojoj ustanovi <b>predviđen je budžet za stalno usavršavanje i dalje obrazovanje zaposlenih u OSJ.</b>	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

### 32. ČETVRTI DEO:

Uopšte se Uglavnom se Nemam Uglavnom se Potpuno  
ne slažem ne slažem mišljenje slažem se slažem

a)	U mojoj ustanovi <b>postoji precizan strateški plan</b> razvijanja i sprovođenja aktivnosti OSJ.	1	2	3	4	5
b)	U mojoj ustanovi <b>redovno se sprovodi analiza tržišta</b> , pre planiranja i sprovođenja programa OSJ i marketinga.	1	2	3	4	5
c)	U mojoj ustanovi <b>redovno se ispituje</b> na osnovu kojih se <b>sprovedenih aktivnosti OSJ / marketinga</b> studenti upisuju.	1	2	3	4	5
d)	Rezultati pomenutog istraživanja koriste se za <b>planiranje narednog ciklusa aktivnosti OSJ / marketinga.</b>	1	2	3	4	5
e)	Postoji <b>isplaniran i utvrđen budžet</b> za sprovođenje aktivnosti OSJ i marketinga.	1	2	3	4	5
f)	Rukovodstvo u velikoj meri shvata značaj i potencijal OSJ u <b>kreiranju imidža i reputacije ustanove.</b>	1	2	3	4	5
g)	Rukovodstvo <b>daje ideje, predloge i inicijative</b> u vezi sa osmišljavanjem i sprovođenjem aktivnosti OSJ.	1	2	3	4	5
h)	Rukovodstvo je <b>otvoreno za inicijative i predloge</b> koji potiču od menadžera / odeljenja za OSJ / marketing.	1	2	3	4	5
i)	Menadžer za OSJ / marketing <b>čini deo rukovodstva</b> moje ustanove.	1	2	3	4	5
j)	Menadžer za OSJ / marketing je pozicioniran <b>odmah ispod najvišeg rukovodstva</b> moje ustanove.	1	2	3	4	5
k)	Rukovodstvo <b>visoko vrednuje i nagrađuje dobre rezultate</b> koje postiže menadžer / odeljenje za OSJ / marketing.	1	2	3	4	5
l)	Zadovoljan sam <b>brojem i kvalitetom aktivnosti OSJ</b> koje se sprovode u mojoj ustanovi.	1	2	3	4	5
m)	Zadovoljan sam <b>rezultatima</b> koji se postižu u sprovođenju aktivnosti OSJ.	1	2	3	4	5
n)	U odnosu na period od pre 5 godina, u mojoj ustanovi se danas <b>znatno više ulaže</b> u aktivnosti i razvoj OSJ.	1	2	3	4	5

### 33. PETI DEO:

Uopšte se Uglavnom se Nemam Uglavnom se Potpuno  
ne slažem ne slažem mišljenje slažem se slažem

a)	<b>Privatne visokoškolske ustanove</b> u Srbiji u većoj meri koriste aktivnosti OSJ za svoju promociju, od državnih.	1	2	3	4	5
b)	Privatnim ustanovama u Srbiji potrebno je <b>intenzivnije sprovođenje marketing kampanja</b> da bi privukle studente.	1	2	3	4	5
c)	Osnivanjem velikog broja privatnih ustanova u Srbiji, <b>povećana je potreba za ulaganjem</b> u OSJ i marketing.	1	2	3	4	5
d)	Time su i državne visokoškolske ustanove prinuđene da sprovode <b>intenzivne marketinške aktivnosti.</b>	1	2	3	4	5
e)	Smatram da je za moju ustanovu <b>ulaganje u aktivnosti i razvoj OSJ irelevantno i nepotrebno.</b>	1	2	3	4	5

### 34. ŠESTI DEO:

Uopšte se Uglavnom se Nemam Uglavnom se Potpuno  
ne slažem ne slažem mišljenje slažem se slažem

a)	U mojoj ustanovi omogućene su razne <b>olakšice prilikom plaćanja školarine</b> (rate, popusti, promocije).	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

b)	Moja ustanova <b>redovno koristi usluge agencija</b> za OSJ / marketing, u kreiranju i sprovođenju promotivnih kampanja.	1	2	3	4	5
c)	Za komunikaciju sa ciljnim grupama na Internetu, moja ustanova <b>redovno koristi usluge agencija</b> za OSJ.	1	2	3	4	5
d)	Moja ustanova redovno koristi usluge agencija za OSJ / marketing i <b>veoma je zadovoljna tim uslugama</b> .	1	2	3	4	5
e)	Moja ustanova ima <b>razvijene odnose s medijima</b> i sa njima aktivno saraduje.	1	2	3	4	5
f)	Moja ustanova nastoji da svaki značajan događaj u kojem učestvuje ili koji organizuje, bude <b>medijski pokriven</b> .	1	2	3	4	5
g)	Moja ustanova se <b>redovno uključuje</b> u društveno korisne aktivnosti (humanitarne akcije, donacije, volontiranje).	1	2	3	4	5
h)	Moja ustanova <b>redovno organizuje / pokreće inicijative</b> za dobrobit društvene zajednice (vidi iznad).	1	2	3	4	5

35. Da li biste želeli da kažete nešto što Vas nismo pitali, a odnosi se na problematiku koja je predmet ovog istraživanja?

---



---



---



---



---



---

***HVALA VAM NA SARADNJI, ULOŽENOM VREMENU I TRUDU!***

***Ana Krstić***  
Tel. 063 436 426

## BIOGRAFIJA AUTORA

**Ana Krstić** rođena je 22. 12. 1967. godine u Nišu. Završila Šestu beogradsku gimnaziju, oblast Kultura i javno informisanje. Godine 2000. stekla zvanje profesora španskog jezika i hispanskih književnosti, na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Godine 2011, odbranila master rad pod nazivom *Preteče lika Don Huana u španskoj drami baroka*, čime stiče zvanje **mastera španskog jezika i hispanskih književnosti**. Osim španskog, tečno govori i engleski jezik. Poznaje osnove italijanskog i grčkog jezika.

Za oblast odnosa s javnošću zainteresovala se 2001. godine, kada je završila tromesečni kurs na Poslovnoj školi za Public Relations u Beogradu.

Magistarsku tezu pod naslovom *Model integrisane marketinške komunikacije u obrazovnim institucijama*, odbranila 2007. godine na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu i time stekla zvanje **magistra za odnose s javnošću i multimedijalne komunikacije**. Prosek u toku magistarskih studija 9.89.

Radno iskustvo počela da stiče veoma rano, još u toku osnovnih studija. Radila u: Ambasadi Ekvadora, britanskoj agenciji „MacKinnon Marketing“, Ambasadi Australije, međunarodnoj humanitarnoj organizaciji „World Vision International” i američkoj organizaciji „International Relief and Development“ – sve u Beogradu. Obavljala poslove usmenog i pisanog prevođenja, administracije, finansija i odnosa s javnošću.

Od marta 2004. godine, u stalnom radnom odnosu na Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi u Beogradu, na poslovima marketinga i odnosa s javnošću.

Školske 2007/08. godine, izabrana u **zvanje predavača** na obaveznom predmetu *Komunikacija, PR i mediji u sportu*, kao i u **zvanje nastavnika stranog jezika** na izbornom predmetu *Španski jezik*. Od školske 2015/16. godine predaje i *Integrisane marketinške komunikacije*. Mentor na 30 završnih radova iz oblasti Odnosa s javnošću.

Od septembra 2010. godine zamenik predsednika Saveta Škole.

Urednik dvojezičnog (srpsko-engleskog) naučnog časopisa *Sport – nauka i praksa, Sport – Science and Practice* (M53), u izdanju Visoke sportske i zdravstvene škole.

Bila dugogodišnji član Jugoslovenskog udruženja Latinoamerikanista. Od 2008, član Društva Srbije za odnose s javnošću, a od 2015. godine, član Srpskog udruženja za marketing SeMA.



Univerzitet u Nišu  
Ekonomski fakultet

---

### IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija, pod naslovom INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA, koja je odbranjena na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu:

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da ovu disertaciju, ni u celini, niti u delovima, nisam prijavljivala na drugim fakultetima, niti univerzitetima;
- da nisam povredila autorska prava, niti zloupotrebila intelektualnu svojinu drugih lica.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci, koji su u vezi sa autorstvom i dobijanjem akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada, i to u katalogu Biblioteke, Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Nišu, kao i u publikacijama Univerziteta u Nišu.

U Nišu, 20. 4. 2016. godine

Autor disertacije: Ana Krstić

Potpis autora disertacije \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ana Krstić', is written over a horizontal line.



Univerzitet u Nišu  
Ekonomski fakultet

---

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANOG I ELEKTRONSKOG OBLIKA  
DOKTORSKE DISERTACIJE**

Ime i prezime autora: Ana Krstić

Naslov disertacije: INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING  
KOMUNICIRANJA

Mentor: Prof. dr Ljiljana Stanković

Izjavljujem da je štampani oblik moje doktorske disertacije istovetan elektronskom obliku, koji sam predala za unošenje u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu.

U Nišu, 20. 4. 2016. godine

Potpis autora disertacije \_\_\_\_\_





Univerzitet u Nišu  
Ekonomski fakultet

---

### IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Nikola Tesla“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu unese moju doktorsku disertaciju, pod naslovom: INTEGRISANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U SISTEM MARKETING KOMUNICIRANJA.

Disertaciju sa svim priložima predala sam u elektronskom obliku, pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju, unetu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Nišu, mogu koristiti svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons), za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo (**CC BY**)
2. Autorstvo – nekomercijalno (**CC BY-NC**)
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade (**CC BY-NC-ND**)
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (**CC BY-NC-SA**)
5. Autorstvo – bez prerade (**CC BY-ND**)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (**CC BY-SA**)

U Nišu, 20. 4. 2016. godine

Autor disertacije: Ana Krstić

Potpis autora disertacije: \_\_\_\_\_