

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT
U NOVOM SADU**

**Doprinos informacionih tehnologija u strateškom planiranju
u visokoobrazovnim institucijama**

Doktorska disertacija

**MENTOR:
Prof. dr Dragan Soleša**

**KANDIDAT:
Nina Đurica**

Novi Sad, 2018. godine

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT
IN NOVI SAD

**A Contribution of Information Technology in Strategic
Planning in Higher Education Institutions**

DOCTORAL DISSERTATION

MENTOR:
Prof. dr Dragan Soleša

CANDIDATE:
Nina Đurica

Novi Sad, 2018

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA UNOVOMSADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U
NOVOM SADU**

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Nina Đurica
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Dragan Soleša, redovni profesor Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, uža naučna oblast: Kvantitativne metode i informacioni sistemi
Naslov rada:	Doprinos informacionih tehnologija u strateškom planiranju u visokoobrazovnim institucijama
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica: 192 Poglavlja: 8 Referenci: 234 Tabela: 17 Slika: 26 Grafikona: 0 Priloga: 0
Naučna/umetnička oblast:	Menadžment
Predmetna odrednica, ključne reči:	Menadžment, strateški menadžment, strateško planiranje, visokoobrazovne institucije, studenti, obrazovne usluge, kvalitet, informacione tehnologije, učenje na daljinu, društvene mreže
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	Visokoobrazovne institucije poslednjih godina suočavaju se sa turbulentnim i kompleksnim promenama u organizacionom okruženju, koje su uticale da visokoobrazovne institucije shvate značaj uvođenja procesa strateškog planiranja, koji se sastoji iz sledećih faza: analize internog organizacionog okruženja; analize eksternog organizacionog okruženja; formulisanja vizije; definisanja misije; razvoja organizacionih vrednosti; postavljanja ciljeva poslovanja i određivanja strategije za ostvarivanje ciljeva. Zahvaljujući ovom procesu

	<p>visokoobrazovne institucije mogu da identifikuju svoje konkurentske prednosti i ostvare željenu poziciju na tržištu usluga visokog obrazovanja.</p> <p>Visokoobrazovne institucije su takođe uvidele značaj primene strategije internacionalizacije, koja je uslov za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti i uspeha na tržištu visokog obrazovanja. Ova strategija omogućava mobilnost studenata, razmenu nastavnog osoblja, što omogućava unapređenje saradnje i nastavnih veština, držanje gostujućih predavanja, kao i rad na realizaciji zajedničkih projekata sa kolegama sa drugih institucija.</p> <p>Centralna pažnja u ovom radu posvećena je ulozi informaciono-komunikacionih tehnologija u strateškom planiranju u visokoobrazovnim institucijama. Primena ovih tehnologija u visokoobrazovnim institucijama znatno je olakšala proces transfera znanja i razvoja novih oblika učenja i komunikacije. Savremeni oblici učenja i nastave, koji su razvijeni zahvaljujući korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija, predstavljaju značajnu osnovu za stvaranje konkurentnosti visokoobrazovnih institucija na tržištu usluga visokog obrazovanja. U radu je, pored učenja na daljinu, posebna pažnja posvećena društvenim mrežama. Visokoobrazovne institucije su prepoznale potencijalne koristi društvenih mreža i upotrebljavaju ih radi unapređenja sopstvenog poslovanja, komunikacije i promocije.</p> <p>Kvalitet obrazovne usluge je ključni faktor konkurentske prednosti. Ubrzan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, globalna konkurencija i internacionalizacija poslovanja na tržištu usluga visokog obrazovanja uticali su da mnoge visokoobrazovne institucije prepoznaju važnost primene metodologije totalnog upravljanja kvalitetom. Ova metodologija zasniva se na kontinuiranom poboljšanju kvaliteta u nameri da se maksimizira konkurentnost visokoobrazovne institucije. Da bi se stvorila i održala konkurentska prednost, visokoobrazovne institucije treba da sprovedu proces strateškog planiranja, koji omogućava postizanje profitabilnosti i poslovne uspešnosti u budućnosti.</p>
Datum odbrane: (Popunjava naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>Mentor: Prof. dr Dragan Soleša, redovni profesor Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, uža naučna oblast: Kvantitativne metode i informacioni sistemi</p> <p>Predsednik: Prof. dr Marko Carić, redovni profesor Pravnog fakulteta za privredu i pravosuđe Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu,</p>

	<p>uža naučna oblast: Multidisciplinarna ekonomska</p> <p>Član: Doc. dr Radovan Vladislavljević, docent Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, uža naučna oblast: Poslovna i međunarodna ekonomija</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Izjava o autorstvu,2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK:	005.21:378(497.11)

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT
IN NOVI SAD**

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Nina Đurica
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Dragan Soleša, Ph.D., Full Professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, scientific area: Quantitative Methods and Information Systems
Title:	A Contribution of Information Technology in Strategic Planning in Higher Education Institutions
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of: Pages: 192 Chapters: 8 References: 234 Tables: 17 Illustrations: 26 Graphs: 0 Appendices: 0
Scientific/artistic field:	Management
Subject, Key words:	Management, strategic management, strategic planning, higher education institutions, students, educational services, quality, information technologies, distance learning, social networks
Abstract (or resume) in the language of the text:	Higher education institutions have been facing turbulent and complex changes in the organizational environment in recent years, which have made the higher education institutions realize the importance of introducing the strategic planning process, which consists of the following stages: analysis of internal organizational environment; analysis of external organizational environment; formulating the vision; defining the mission; development of organizational values; setting business goals and setting a strategy for achieving goals. Thanks to this process,

	<p>higher education institutions can identify their competitive advantages and achieve the desired position in the market of higher education services.</p> <p>Higher education institutions also recognized the importance of applying the internationalization strategy, which is a requirement for achieving global competitive advantage and success in the higher education market. This strategy enables student mobility, exchange of teaching staff, which leads to the improvement of cooperation and teaching skills, hosting guest lectures and working on joint projects with colleagues from other institutions. The central attention in this paper is dedicated to the role of information and communication technologies in strategic planning in higher education institutions. The application of these technologies in higher education institutions has greatly facilitated the process of transferring knowledge and developing new forms of learning and communication. Modern forms of learning and teaching, developed through the use of information and communication technologies, represent an important basis for creating the competitiveness of higher education institutions in the market of higher education services. In addition to distance learning, special attention is paid to social networks. Higher education institutions have recognized the potential benefits of social networks and are used to improve their business, communication and promotion.</p> <p>The quality of educational service is a key factor of competitive advantage. The rapid development of information and communication technologies, global competition and the internationalization of operations in the market of higher education services have influenced many higher education institutions to recognize the importance of applying the overall quality management methodology. This methodology is based on continuous improvement in order to maximize the competitiveness of the higher education institution. In order to create and maintain a competitive advantage, higher education institutions need to implement a strategic planning process that enables profitability and business success in the future.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>Mentor: Dragan Soleša, Ph.D., Full Professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, scientific area: Quantitative Methods and Information Systems</p> <p>President: Marko Carić, Ph.D., Full Professor at the Faculty of</p>

	<p>Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, scientific area: Multidisciplinary Economics</p> <p>Member: Radovan Vladislavljević, Ph.D., Assistant Professor at the Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad, scientific area: Business and International Economics</p>
Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
UDC:	005.21:378(497.11)

SADRŽAJ

APSTRAKT	I
ABSTRACT	II
SPISAK TABELA	III
SPISAK SLIKA	IV
UVOD	1
I POGLAVLJE: Strateško planiranje u visokom obrazovanju	
1. Istorija strategije i strateškog planiranja	6
2. Proces strateškog planiranja.....	8
3. Značaj strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama.....	14
4. Uticaj globalizacije i internacionalizacije na visoko obrazovanje.....	16
II POGLAVLJE: Organizaciono okruženje visokoobrazovanih institucija	
1. Eksterno makro okruženje visokoobrazovnih institucija.....	19
2. Eksterno mikro okruženje visokoobrazovnih institucija	24
3. Interno okruženje visokoobrazovnih institucija.....	26
4. Tehnike analize organizacionog okruženja visokoobrazovnih institucija	27
5. Benčmarking.....	34
III POGLAVLJE: Uloga informaciono-komunikacione tehnologije u poslovnim procesima visokoobrazovnih institucija	
1. Obrazovanje na daljinu	38
2. Upotreba društvenih mreža u visokom obrazovanju	49
3. Mogućnosti i značaj primene mobilne tehnologije u visokom obrazovanju	52
IV POGLAVLJE: Sistem kvaliteta u visokom obrazovanju	
1. Kvalitet u funkciji satisfakcije studenata	55
2. Merenje kvaliteta visokoobrazovnih usluga	57
3. Sprovođenje i upravljanje sistemom kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama.....	60
4. TQM u visokom obrazovanju	63
5. Kultura kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama.....	70

V	POGLAVLJE: Strategija segmentacije, targetiranja i pozicioniranja usluga visokog obrazovanja	
1.	Pojam i značaj segmentacije tržišta	73
2.	Modeli i kriterijumi segmentacije tržišta	75
3.	Izbor ciljnih tržišta (grupa studenata)	81
4.	Primena i razvoj CRM modela u visokoobrazovnim institucijama	82
5.	Proces i strategija pozicioniranja visokoobrazovnih usluga	85
VI	POGLAVLJE: Izbor, stvaranje i održavanje konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija	
1.	Izvor konkurentske prednosti organizacije	89
2.	Lojalnost i vrednost za korisnika usluga (studenta)	91
3.	Strategije stvaranja i održavanja konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija	96
3.1.	Strategija vođstva u troškovima	98
3.2.	Strategija diferencijacije	100
3.3.	Strategija fokusiranja	102
4.	Zadovoljstvo studenata	103
5.	Strategije zadržavanja studenata	105
VII	POGLAVLJE: Strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija	
1.	Pojam i karakteristike visokoobrazovnih usluga	111
1.1.	Životni ciklus usluga visokog obrazovanja	115
1.2.	Proces kreiranja novih visokoobrazovnih usluga	117
1.3.	Strategija brendiranja obrazovnih usluga	118
2.	Strategija cena u visokoobrazovnim institucijama	120
3.	Strategija promocije u visokoobrazovnim institucijama	122
4.	Kanali distribucije usluga visokog obrazovanja	129
5.	Ljudski faktor u isporuci obrazovnih usluga	131
5.1.	Regrutovanje, obuka i nagrađivanje zaposlenih	133
5.2.	Liderstvo	137
6.	Proces pružanja visokoobrazovnih usluga	138
6.1.	Mapa procesa pružanja usluga	140
7.	Uslužni ambijent visokoobrazovnih institucija	142
7.1.	Strateške uloge uslužnog ambijenta	143
VIII	POGLAVLJE: Rezultati istraživanja	
1.	Istraživanje stavova studenata o pojedinim aspektima kvaliteta obrazovne usluge	145
1.1.	Metodologija istraživanja	146
1.2.	Rezultati istraživanja	150
1.3.	Rezultati faktorske analize	156

1.4. Diskusija rezultata	158
2. Istraživanje percepcije studenata o značaju korišćenja društvenih mreža	159
2.1. Rezultati istraživanja	163
2.2. Rezultati faktorske analize.....	166
2.3. Diskusija rezultata	170
ZAKLJUČAK	171
LITERATURA	177
INTERNET IZVORI.....	191
BIOGRAFIJA	192

APSTRAKT

Visokoobrazovne institucije poslednjih godina suočavaju se sa turbulentnim i kompleksnim promenama u organizacionom okruženju, koje su uticale da visokoobrazovne institucije shvate značaj uvođenja procesa strateškog planiranja, koji se sastoji iz sledećih faza: analize internog organizacionog okruženja; analize eksternog organizacionog okruženja; formulisanja vizije; definisanja misije; razvoja organizacionih vrednosti; postavljanja ciljeva poslovanja i određivanja strategije za ostvarivanje ciljeva. Zahvaljujući ovom procesu visokoobrazovne institucije mogu da identifikuju svoje konkurentske prednosti i ostvare željenu poziciju na tržištu usluga visokog obrazovanja.

Visokoobrazovne institucije su takođe uvidele značaj primene strategije internacionalizacije, koja je uslov za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti i uspeha na tržištu visokog obrazovanja. Ova strategija omogućava mobilnost studenata, razmenu nastavnog osoblja, što omogućava unapređenje saradnje i nastavnih veština, držanje gostujućih predavanja, kao i rad na realizaciji zajedničkih projekata sa kolegama sa drugih institucija.

Centralna pažnja u ovom radu posvećena je ulozi informaciono-komunikacionih tehnologija u strateškom planiranju u visokoobrazovnim institucijama. Primena ovih tehnologija u visokoobrazovnim institucijama znatno je olakšala proces transfera znanja i razvoja novih oblika učenja i komunikacije. Savremeni oblici učenja i nastave, koji su razvijeni zahvaljujući korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija, predstavljaju značajnu osnovu za stvaranje konkurentnosti visokoobrazovnih institucija na tržištu usluga visokog obrazovanja. U radu je, pored učenja na daljinu, posebna pažnja posvećena društvenim mrežama. Visokoobrazovne institucije su prepoznale potencijalne koristi društvenih mreža i upotrebljavaju ih radi unapređenja sopstvenog poslovanja, komunikacije i promocije.

Kvalitet obrazovne usluge je ključni faktor konkurentske prednosti. Ubrzan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, globalna konkurencija i internacionalizacija poslovanja na tržištu usluga visokog obrazovanja uticali su da mnoge visokoobrazovne institucije prepoznaju važnost primene metodologije totalnog upravljanja kvalitetom. Ova metodologija zasniva se na kontinuiranom poboljšanju kvaliteta u nameri da se maksimizira konkurentnost visokoobrazovne institucije. Da bi se stvorila i održala konkurentska prednost, visokoobrazovne institucije treba da sprovedu proces strateškog planiranja, koji omogućava postizanje profitabilnosti i poslovne uspešnosti u budućnosti.

Ključne reči: menadžment, strateški menadžment, strateško planiranje, visokoobrazovne institucije, studenti, obrazovne usluge, kvalitet, informacione tehnologije, učenje na daljinu, društvene mreže.

ABSTRACT

Higher education institutions have been facing turbulent and complex changes in the organizational environment in recent years, which have made the higher education institutions realize the importance of introducing the strategic planning process, which consists of the following stages: analysis of internal organizational environment; analysis of external organizational environment; formulating the vision; defining the mission; development of organizational values; setting business goals and setting a strategy for achieving goals. Thanks to this process, higher education institutions can identify their competitive advantages and achieve the desired position in the market of higher education services.

Higher education institutions also recognized the importance of applying the internationalization strategy, which is a requirement for achieving global competitive advantage and success in the higher education market. This strategy enables student mobility, exchange of teaching staff, which leads to the improvement of cooperation and teaching skills, hosting guest lectures and working on joint projects with colleagues from other institutions.

The central attention in this paper is dedicated to the role of information and communication technologies in strategic planning in higher education institutions. The application of these technologies in higher education institutions has greatly facilitated the process of transferring knowledge and developing new forms of learning and communication. Modern forms of learning and teaching, developed through the use of information and communication technologies, represent an important basis for creating the competitiveness of higher education institutions in the market of higher education services. In addition to distance learning, special attention is paid to social networks. Higher education institutions have recognized the potential benefits of social networks and are used to improve their business, communication and promotion.

The quality of educational service is a key factor of competitive advantage. The rapid development of information and communication technologies, global competition and the internationalization of operations in the market of higher education services have influenced many higher education institutions to recognize the importance of applying the overall quality management methodology. This methodology is based on continuous improvement in order to maximize the competitiveness of the higher education institution. In order to create and maintain a competitive advantage, higher education institutions need to implement a strategic planning process that enables profitability and business success in the future.

Keywords: management, strategic management, strategic planning, higher education institutions, students, educational services, quality, information technologies, distance learning, social networks.

SPISAK SLIKA

Slika 1.	Elementi strateškog plana	9
Slika 2.	Cilj i neophodni uslovi.....	12
Slika 3.	SWOT matrica	29
Slika 4.	TOWS matrica	30
Slika 5.	Porterov lanac vrednosti.....	31
Slika 6.	Matrica prilika.....	32
Slika 7.	Matrica pretnji.....	32
Slika 8.	Konceptualni model kvaliteta usluge.....	60
Slika 9.	Demingov PDCA ciklus.....	65
Slika 10.	Boldridž model.....	67
Slika 11.	EFQM model.....	69
Slika 12.	Faze segmentacije, targetiranja i pozicioniranja na uslužnom procesu	80
Slika 13.	Dimenzije vrednosti za potrošača	93
Slika 14.	Faktori vrednosti za potrošača prema SQIP pristupu.....	95
Slika 15.	Osnovna i dodatne usluge za univerzitet.....	112
Slika 16.	Model sistema servukcije.....	139
Slika 17.	Komponente mape procesa pružanja usluga	141
Slika 18.	Procentualno učešće polova u uzorku	147
Slika 19.	Nivo studija i godina studija ispitanih studenata	147
Slika 20.	Procentualno učešće studenata sa različitih studijskih programa u uzorku	148
Slika 21.	Scree dijagram za FA primenjenu na 21 stavku upitnika za merenje kvaliteta	158
Slika 22.	Procenat ispitanika koji koriste društvene mreže.....	160
Slika 23.	Učestalost pristupanja Facebook-u	161
Slika 24.	Vremenski period posedovanja profila na Facebook-u.....	162
Slika 25.	Pretpostavljeni model za Svrhu korišćenja Facebook-a	165
Slika 26.	Scree dijagram za FA primenjenu na 14 stavki upitnika za Svrhu korišćenja Facebook-a	167

SPISAK TABELA

Tabela 1.	PESTLE okvir.....	23
Tabela 2.	Fakulteti u Republici Srbiji, koji imaju akreditovane studijske programe na daljinu...	47
Tabela 3.	Boldridž skala	68
Tabela 4.	Definicije konkurentske prednosti.....	90
Tabela 5.	Generičke konkurentske strategije.....	97
Tabela 6.	Karakteristike uzorka.....	149
Tabela 7.	Srednja vrednost i st. devijacija prosečne ocene ispitanika po polu, nivou i godini studija i studijskom program	149
Tabela 8.	Deskriptivna statistika za sve stavke koje određuju servqual dimenzije kvaliteta	152
Tabela 9.	Rezultati T-testa uparenih uzoraka za ispitivanje značajnosti razlika percipiranog i očekivanog kvaliteta usluga za svaku stavku	154
Tabela 10.	Deskriptivna statistika za servqual dimenzije kvaliteta usluge	155
Tabela 11.	Rezultati T-testa uparenih uzoraka za ispitivanje značajnosti razlika percipiranog i očekivanog kvaliteta dimenzija usluga	156
Tabela 12.	Rezultati faktorske analize 21 stavke i 5 izdvojenih faktora	157
Tabela 13.	Karakteristike uzorka.....	160
Tabela 14.	Koje društvene mreže koristite	161
Tabela 15.	Deskriptivna statistika za stavke povezane sa Društvenim odnosima i svakodnevnim aktivnostima na Facebook-u i Obrazovnom upotrebom Facebook-a (n=430).....	166
Tabela 16.	Koeficijenti linearne korelacije između opserviranih varijabli korišćenih u faktorskoj analizi	167
Tabela 17.	Rezultati faktorske analize 14 stavki i 2 izdvojena faktora	169

UVOD

Visokoobrazovne institucije suočile su se sa brojnim turbulentnim i kompleksnim promenama u organizacionom okruženju u XXI veku, kao što su tehnološke inovacije, promene u demografskoj strukturi, oštra konkurencija, reforma sistema obrazovanja, smanjenje finansiranja visokog obrazovanja od strane države itd. Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju razvoj novih znanja i veština, primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, kreiranje atraktivnih studijskih programa prilagođenih zahtevima tržišta rada itd. Uobičajena poslovna praksa je da se na promene u organizacionom okruženju reaguje kroz proces strateškog planiranja.

U literaturi problematika strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama nedovoljno je istražena. Dosadašnja istraživanja ove problematike većinom su parcijalna i ne obuhvataju celovit proces strateškog planiranja, kao ni efekte informaciono-komunikacionih tehnologija na formulisanje strategija visokoobrazovnih institucija. Ovo je prouzrokovalo problem i potrebu da se objedine ostvareni rezultati istraživanja da bi se razvila sveobuhvatna baza teorijskih, metodoloških i empirijskih saznanja o sprovođenju procesa strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama, kao i efektima informacionih tehnologija na sam proces.

Predmet ove disertacije jeste istraživanje doprinosa informacione tehnologije u strateškom planiranju u visokoobrazovnim institucijama. Težište rada stavljeno je na: primenu savremene informaciono-komunikacione tehnologije u svrhu unapređenja obrazovnog procesa, formulisanje strategija visokoobrazovnih institucija, strategiju korišćenja interneta kao kanala distribucije, kao i na TQM modeliranje za unapređenje kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama.

Cilj disertacije jeste da se na osnovu strukturalne analize i proučavanja relevantne literature iz oblasti strateškog menadžmenta, kao i uvida u poslovnu praksu, sagleda i afirmiše značaj i doprinos informacione tehnologije u strateškom planiranju u visokoobrazovnim institucijama. Iz opšteg cilja istraživanja proizilaze sledeći pojedinačni ciljevi:

1. da se istraže osnovni faktori koji su uticali na primenu koncepta strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama;
2. da se istraže osnovne strategije koje primenjuju visokoobrazovne institucije da bi ostvarile rast, razvoj i konkurentsku prednost na tržištu usluga visokog obrazovanja;

3. da se istraži uloga informaciono-komunikacione tehnologije u poslovnim procesima visokoobrazovnih institucija;
4. da se istraži upotreba *Facebook-a* društvene mreže od strane studenata za akademske (obrazovne) svrhe;
5. da se istraži stepen razvijenosti studiranja na daljinu u Srbiji;
6. da se otkriju osnovne dimenzije kvaliteta usluga visokog obrazovanja sa stanovišta korisničke percepcije.

Polazeći od prirode problema, predmeta i cilja istraživanja, u ovom radu postavljene su sledeće hipoteze:

1. Strateško planiranje je uslov za opstanak, rast i razvoj visokoobrazovnih institucija u turbulentnom i kompleksnom organizacionom okruženju.
2. Savremene informaciono-komunikacione tehnologije doprinose efikasnijem procesu strateškog planiranja.
3. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija stvorio je novi način studiranja, nove oblike promocije i distribucije obrazovnih usluga.
4. Efikasan proces segmentacije, targetiranja i pozicioniranja omogućava maksimiziranje konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije.
5. Specifičnost obrazovnih usluga zahteva specifičan pristup kreiranju strategija visokoobrazovnih institucija.
6. Merenje kvaliteta obrazovnih usluga sa korisničke percepcije doprinosi kreiranju efikasnijih strategija visokoobrazovnih institucija.
7. Povećan trend korišćenja *Facebook-a* od strane studenata u društvene svrhe stvorio je potencijal njegovog korišćenja u obrazovne svrhe, kako od strane studenata tako i od strane visokoobrazovnih institucija.

Sadržaj doktorske disertacije proistekao je iz istraživačkog problema, predmeta i cilja istraživanja, kao i postavljenih istraživačkih hipoteza. Pored uvoda, zaključka i korišćene literature, strukturu sadržaja ove doktorske disertacije čini osam poglavlja:

- strateško planiranje u visokom obrazovanju;
- organizaciono okruženje visokoobrazovanih institucija;
- uloga informaciono-komunikacione tehnologije u poslovnim procesima visokoobrazovnih institucija;
- sistem kvaliteta u visokom obrazovanju;
- strategija segmentacije, targetiranja i pozicioniranja usluga visokog obrazovanja;
- izbor, stvaranje i održavanje konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija;
- strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija;
- istraživanje stavova studenata o pojedinim aspektima kvaliteta obrazovne usluge i istraživanje percepcije studenata o značaju korišćenja društvenih mreža.

U *uvodnom delu* disertacije naveden je predmet istraživanja, cilj istraživanja, hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju, prikaz sadržaja istraživanja, primenjene metode istraživanja, kao i ostvareni rezultati istraživanja i naučni doprinosi ove doktorske disertacije.

U *prvom poglavlju* naveden je istorijat strategije i strateškog planiranja. Detaljno je objašnjen proces strateškog planiranja, koji se sastoji iz sledećih faza: analize internog organizacionog okruženja; analize eksternog organizacionog okruženja; formulisanja vizije; definisanja misije; razvoja organizacionih vrednosti, kao i postavljanja ciljeva organizacije. Analiziran je značaj uvođenja strateškog planiranja i primene njegovih načela kao sredstava za definisanje i sprovođenje strateški važnih promena radi bržeg prilagođavanja visokoobrazovne institucije turbulentnim i dramatičnim promenama u okruženju. U okviru ovog poglavlja takođe su prikazani efekti globalizacije i internacionalizacije na visoko obrazovanje.

Organizaciono okruženje visokoobrazovnih institucija analizirano je u okviru *drugog poglavlja*. Izloženi su faktori koji utiču na ciljeve poslovanja visokoobrazovnih institucija. Ovi faktori formiraju: eksterno makro okruženje, eksterno mikro okruženje i interno organizaciono okruženje visokoobrazovnih institucija. Značajna pažnja posvećena je tehnikama koje se koriste u analizi organizacionog okruženja visokoobrazovnih institucija, kao i benčmarking procesu kao tehnici za poboljšanje performansi visokoobrazovnih institucija u cilju povećanja konkurentske prednosti.

U *trećem poglavlju* disertacije analizirana je uloga savremene informaciono-komunikacione tehnologije u poslovnim procesima visokoobrazovnih institucija. Analizirani su efekti razvoja informaciono-komunikacione tehnologije na usavršavanje nastavnog procesa, razvoj elektronskog predavanja i obrazovanja na daljinu. Poseban osvrt dat je obrazovanju na daljinu kao obliku učenja i nastave u kojoj se tehnički mediji koriste da se premosti udaljenost između učesnika u procesu učenja. Razmatrana je i uloga društvenih mreža u visokom obrazovanju. U okviru ovog poglavlja takođe su analizirane mogućnosti i značaj primene mobilne tehnologije u visokom obrazovanju, a prikazane su i značajne aplikacije gejmfikacije koje se koriste u visokom obrazovanju.

Problematika sistema kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama obrađena je u okviru *četvrtog poglavlja*. Posmatran je kvalitet u funkciji zadovoljstva studenata kao jedan od ključnih faktora njihovog zadržavanja na visokoobrazovnoj instituciji. Pored toga, analiziran je kvalitet sa stanovišta uspostavljanja i održavanja konkurentske prednosti, povećanja profitabilnosti, kao i tržišnog učešća visokoobrazovnih institucija. Takođe su prikazani najznačajniji istorijski koraci priznavanja i diskusije o važnosti kvaliteta visokog obrazovanja. Posebna pažnja posvećena je implementaciji sistema totalnog upravljanja kvalitetom u visokoobrazovnoj instituciji, kao i etičkim vrednostima i ulozi kulture kvaliteta u njegovoj implementaciji.

U *petom poglavlju* izloženi su modeli i kriterijumi segmentacije tržišta; proces izbora ciljnih tržišta; proces pozicioniranja obrazovnih usluga, kao i njihovi doprinosi u maksimiziranju

konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija na tržištu usluga visokog obrazovanja. U okviru ovog poglavlja takođe je prikazan značaj primene i razvoja CRM modela u visokoobrazovnim institucijama, koji se fokusira na kreiranje i održavanje dugoročnih odnosa sa studentima i ocenjivanje vrednosti studenata za visokoobrazovnu instituciju.

U *šestom poglavlju* identifikovani su izvori konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija, koja se ostvaruje kada se pruža superiorna vrednost studentima po kojoj se razlikuju u odnosu na konkurente. U okviru ovog poglavlja analizirani su koncepti: vrednost za studente, zadovoljstvo i lojalnost studenata. Posebna pažnja takođe posvećena je kreiranju strategija stvaranja i održavanja konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija, kao što su: strategija vođstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja.

Strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija (strategija obrazovnih usluga, strategija cena, strategija promocije, strategija kanala distribucije, strategija ljudskih resursa, strategija procesa pružanja usluga, strategija uslužnog ambijenta) obrađena je u okviru *sedmog poglavlja*. Analizirana je uloga i značaj strategije marketing miksa u postizanju obostrano korisne razmene između visokoobrazovne institucije i studenata na tržištu usluga visokog obrazovanja, kao i obezbeđivanju optimalnih rezultata i željenog pozicioniranja visokoobrazovne institucije.

U *osmom poglavlju* disertacije prikazani su rezultati istraživanja stavova studenata o pojedinim aspektima kvaliteta obrazovne usluge na osnovu SERVQUAL metodologije. Osnovni instrument istraživanja bio je strukturirani upitnik sastavljen od 22 iskaza o očekivanjima i percepciji kvaliteta usluga, koje su studenti ocenjivali na osnovu petostepene Likertove skale. Izložena je primena SERVQUAL metodologije i dobijeni rezultati se koriste u definisanju i sprovođenju korektivnih akcija za nezadovoljene aspekte očekivane usluge, kao i u unapređenju efikasnosti celokupne visokoobrazovne institucije, poboljšanju kvaliteta usluge, bolje reputacije i ostvarivanju konkurentske prednosti.

U okviru ovog poglavlja istražena je i percepcija studenata o značaju korišćenja *Facebook* društvene mreže. Rezultati istraživanja pokazuju da se *Facebook* koristi u obrazovne svrhe od strane studenata, ali i od visokoobrazovnih institucija.

Zaključak ove doktorske disertacije obuhvata sumirane rezultate istraživanja navedene problematike.

Istraživanje i rad na doktorskoj disertaciji obavljani su primenom standardnog metodološkog postupka i specifičnih istraživačkih metoda koji se koriste u analizi strateškog menadžmenta i planiranja, među kojima se izdvajaju:

- induktivni i deduktivni metod;
- empirijski metod;
- metod analize i sinteze;

- metod komparativne analize i benčmarkinga;
- metod deskripcije;
- metod systemske analize;
- strukturna sistematska analiza;
- metodi statističke analize, koji se baziraju na primeni savremenih softverskih paketa;
- metod analize sadržaja domaće i inostrane literature, kao i rezultata sprovedenih istraživanja;
- metod analize studija slučaja.

Za merenje kvaliteta usluga u visokoobrazovnim institucijama primenjena je SERVQUAL metodologija u cilju određivanja osnovnih dimenzija kvaliteta usluga visokog obrazovanja sa stanovišta korisničke percepcije.

Ostvareni rezultati istraživanja i naučni doprinosi ove doktorske disertacije ogledaju se u sledećem:

- U svestranom proučavanju ključnih aspekata primene osnovnih saznanja teorije i metodologije strateškog menadžmenta i strateškog planiranja u tržišnom poslovanju visokoobrazovnih institucija, jer je literatura iz ove oblasti poprilično skromna. Ovo istraživanje predstavlja sveobuhvatno integrisanje rezultata teorijskih i metodoloških istraživanja u oblasti strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama.
- U celovitom osvetljavanju uloge i značaja primene savremene informaciono-komunikacione tehnologije u formulisanju efikasnijih strategija visokoobrazovnih institucija.
- U podsticanju visokoobrazovnih institucija da sprovedu strateško planiranje u skladu sa savremenim trendovima digitalne ere, kako bi se obezbedile nove mogućnosti za isporuku i promociju obrazovnih usluga, kao i efikasno prilagođavanje novim društvenim potrebama i očekivanjima.
- U identifikovanju strategija za sticanje konkurentskih prednosti visokoobrazovnih institucija na tržištu usluga visokog obrazovanja.
- U istraživanju strategija marketinga visokoobrazovnih institucija (strategija razvoja obrazovne usluge, strategija brendiranja, strategija cene, strategija promocije, strategija kanala distribucije, strategija ljudskih resursa, strategija procesa pružanja obrazovnih usluga i strategija uslužnog ambijenta visokoobrazovnih institucija).
- U prikazivanju načina primene SERVQUAL modela za merenje kvaliteta usluge sa stanovišta percepcije studenata. Takođe je prikazan značaj ovog modela u kreiranju strategija visokoobrazovnih usluga da bi se unapredio kvalitet obrazovnih usluga.
- U sagledavanju mogućnosti i efekata primene *Facebook*-a u obrazovne svrhe.
- U uspešnom dokazivanju svih postavljenih hipoteza od kojih se pošlo u ovom istraživanju.

I POGLAVLJE

Strateško planiranje u visokom obrazovanju

1. Istorija strategije i strateškog planiranja

Uspostavljanje efikasnog procesa strateškog menadžmenta predstavlja preduslov za stvaranje održive konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja. Ovaj proces sastoji se iz formulacije i implementacije strategija. Formulacija strategije odnosi se na planiranje pravca i načina ostvarivanja željene pozicije na tržištu. S druge strane, implementacija strategije odnosi se na organizovanje, koordiniranje i integrisanje strateškog delovanja da bi se omogućilo visokoobrazovnim institucijama da budu bolje u odnosu na konkurente. U ovom procesu savremeni menadžeri slede snažnu viziju i donose temeljne odluke i akcije imajući u vidu povoljne prilike i različite izazove sa kojima se susreću u konkurentskom okruženju. Strategijski menadžment se bavi analizom krajnjih strateških ciljeva (vizije, misije i strateških ciljeva) uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 9).

Iz navedenog proizilazi da sprovođenje procesa strateškog menadžmenta zahteva da se, pre svega, odgovori na sledeća pitanja:

1. Šta visokoobrazovna institucija želi da postigne?
2. Kako da visokoobrazovna institucija postigne željene ciljeve?
3. Koje obaveze treba da se preduzmu; koje barijere treba da se postave da bi se sprovele tržišne, pravne i etičke aktivnosti koje proizilaze iz vizije i misije visokoobrazovne institucije?

Dobijeni odgovori na pitanja povećavaju šansu za sticanje i održavanje konkurentske prednosti, a konačan ishod će da zavisi od akcija implementacije kreirane strategije.

Strategija je reč grčkog porekla, koja je preuzeta iz vojne terminologije. U vojnoj doktrini strategija predstavlja vođenje vojske povodom pravca i načina napada, kao i uspostavljanje određenih odnosa sa relevantnim grupama (stanovništvo, političari, intelektualci i dr.) posle pobeđe nad neprijateljem (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 83). U literaturi iz oblasti

menadžmenta i poslovne ekonomije, pojam strategija počinje da se koristi od sredine 1950. godina. Od tada ovaj pojam opisuje način ostvarivanja ciljeva, usvajanje pravaca akcija i alokacije resursa da bi se realizovali ciljevi čime se stvaraju uslovi za ostvarivanje trajne konkurentske prednosti. Prema Đuričinu, Janoševiću i Kaličaninu, strategija predstavlja ideju vodilju za ostvarivanje jedinstvene pozicije na izabranom tržišnom segmentu (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 84). Prema Milisavljeviću, strategija kao osnovni način uspostavljanja odnosa između preduzeća i okruženja, ostvaruje se određivanjem područja poslovne aktivnosti, alokacijom odgovarajućih resursa na izabrana područja i korišćenjem prednosti u konkurentnosti (Milisavljević, 2012, str. 57).

Iako postoji mnogo različitih metodologija i okvira za strateško planiranje, tri osnovna procesa u okviru strateškog planiranja i menadžmenta su:

- *Strategijska analiza ili procena situacije.* Podrazumeva temeljnu analizu eksternog i internog organizacionog okruženja.
- *Formulisanje strategije.* Predstavlja proces definisanja, planiranja i uspostavljanja strategije, kojom je moguće ostvariti ciljeve i misiju organizacije.
- *Implementacija strategije.* Zasniva se na pretvaranju strateškog plana u više operativnih planova i akcionih stavki.

Strateško planiranje je nastavak procesa sistematičnog donošenja preduzetničkih odluka i najvećeg znanja o njihovoj budućnosti, sistematično organizovanje napora potrebnih za sprovođenje ovih odluka i merenje rezultata ovih odluka u odnosu na očekivanja kroz organizovane, sistematske povratne informacije (Drucker, 1974, pomenuto kod: Pyzdek, Keller, 2013, str. 67).

Strateško planiranje je proces koji se sastoji iz sledećih faza:

- analiza internog organizacionog okruženja;
- analiza eksternog organizacionog okruženja;
- formulisanje vizije;
- definisanje misije;
- razvoj organizacionih vrednosti;
- postavljanje ciljeva organizacije;
- određivanje strategije za ostvarivanje ciljeva.

Iz navedenog proizilazi da je strateško planiranje bazična faza procesa strateškog menadžmenta s obzirom da ovaj proces prethodi fazi organizovanja i kontrole.

Informaciona tehnologija doprinosi inovacionim potrebama u strateškom menadžmentu na mnogo načina, a neki od njih su (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 85):

1. Informaciona tehnologija kreira nove aplikacije koje daju direktnu stratešku prednost organizacijama.
2. Sami informacioni sistemi su odavno prepoznati kao konkurentsko oružje.
3. IT podržava strateške promene, kao što je reprojekovanje. IT dozvoljava efikasnu decentralizaciju pružanjem brzih komunikacija i ona usmerava i skraćuje vreme dizajniranja proizvoda i izgradnju uz pomoć računarskih podržanih inženjerskih alata.
4. IT povezuje kompaniju sa njenim poslovnim partnerima korisno i efikasno.
5. IT pruža smanjenje troškova.
6. IT obavlja poslovni informativni rad skupljanjem i analizom informacija o proizvodima, tržištima, rivalima i promenama u okruženju. Ukoliko kompanija zna nešto važno pre svojih konkurenata ili ako može ispravno interpretirati informaciju pre svojih konkurenata, onda ona može prva uvesti promene, ostvarujući stratešku prednost.

2. **Proces strateškog planiranja**

Strateško planiranje je proces putem kojeg organizacija treba da odgovori na sledeća pitanja: Ko je? Šta je njena svrha i filozofija poslovanja? Sa kojim snagama i sposobnostima raspolaže? Gde želi da stigne? Šta su joj pretnje i šanse na tom putu? Kako će tamo stići? Šta očekuje da će postići? Sprovođenje ovog procesa podrazumeva kreiranje strateškog plana. Strateški plan je pisani dokument, koji obuhvata sledeće elemente: definisanje vizije, formulisanje izjave o misiji, postavljanje strateških ciljeva, razvoj organizacionih vrednosti, kao i kreiranje specifičnih strategija za sprovođenje postavljenih ciljeva. Pre otpočinjanja strateškog planiranja, organizacija treba da sprovede SWOT analizu koja obezbeđuje skeniranje organizacionog okruženja što joj omogućava da identifikuje sve pretnje i izazove u okruženju i da shodno raspoloživim resursima i sposobnostima, opredeli svoj pravac delovanja.

Slika 1. Elementi strateškog plana



Efektivno poslovanje zahteva stratešku posvećenost bilo koje organizacije. Ona se zasniva na preduzimanju strateških akcija koje podržavaju viziju i misiju organizacije. Sve ove akcije su skupe, dugoročno orijentisane ka stvaranju vrednosti, a ujedno i kompleksne da se preokrenu. Vizionarske organizacije često ostvaruju konkurentsku prednost na duži rok.

Izjava organizacije šta želi da postigne u dužem vremenskom periodu predstavlja stratešku viziju. Vizija je kao svetionik u daljini prema kojem se organizacija uvek kreće (Goetsch, Davis, 2016, str. 35). Ona treba da stvori mentalnu sliku razvoja organizacije. Svaka organizacija koja zna gde želi da se nalazi u određenom vremenskom periodu, moći će lakše da se kreće do željenog rezultata. Vizija predstavlja odredište na koje se polazi i koje izaziva strast (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 29). Definiše se od strane top menadžmenta, koji treba da obezbedi da bude razumljiva svim zaposlenima. Izjava o viziji treba da inspiriše zaposlene da osećaju veću svrhu svog posla koja će ih motivisati da bolje obavljaju svoje radne aktivnosti čime se može značajno uticati na poboljšanje poslovnih performansi organizacije.

Dobro napisana izjava o viziji, bez obzira na vrstu organizacije, ima sledeće karakteristike (Goetsch, Davis, 2016, str. 35):

- lako je razumljiva od strane svih zainteresovanih strana;
- ukratko je rečena, jasna i sveobuhvatna;
- izazovna, ali ipak ostvarljiva;
- uzvišena, ali opipljiva;

- sposobna da izazove uzbuđenje kod svih zainteresovanih strana;
- sposobna za stvaranje jedinstva svrhe među svim zainteresovanim stranama;
- ne bavi se brojevima;
- postavlja ton za zaposlene.

Efikasna vizija prožima organizaciju sa osećanjem pobede i motiviše zaposlene na svim nivoima da teže istom cilju, ostavljajući prostor za individualne i timske doprinose (Rothaermel, 2017, str. 35). Vizionarske organizacije mogu da obezbede neophodne resurse i sposobnosti kroz kontinuirano organizaciono učenje kao trajni izvor konkurentске prednosti organizacije na tržištu. Organizaciono učenje omogućava sticanje i korišćenje znanja da bi se strateške namere pretvorile u stvarnost.

Razlikuju se sledeći tipovi vizije:

- *Potrošački orijentisana vizija.* Usmerava zaposlene da razmisle kako najbolje da reše problem za potrošače.
- *Proizvodno orijentisana izjava o viziji.* Polazi od programa ponude i usmerava zaposlene na poboljšanje proizvoda i usluga nezavisno od potreba potrošača.

Za razliku od vizije koja opisuje šta bi organizacija želela da bude, misija opisuje oblast i svrhu poslovanja organizacije, kao i njenu poziciju u odnosu na konkurente. Misija je izjava o opštem cilju kompanije koja napore svih zaposlenih u kompaniji ujedinjuje i usmerava ka ostvarenju organizacione vizije, podstiče organizaciju da se maksimalno angažuje na prevazilaženju izazova i definiše metu i vremenski okvir (Williams, 2010, str. 82). Izjava o misiji proizilazi iz strateške vizije. Granica između strateške vizije i izjave o misiji prilično je oštra: strateška vizija opisuje budući poslovni opseg organizacije („kuda ide”), dok misija organizacije uglavnom opisuje postojeći poslovni opseg i svrhu delatnosti („ko je, šta radi i zašto je tu”) (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, str. 20). Izjava o misiji bilo koje organizacije treba da bude:

- realna;
- sveobuhvatna, ali kratka;
- laka za razumevanje;
- jednostavna i opisna;
- prilagođena specifičnostima organizacije;
- motivaciona.

Dok je misija čvrsto ukorenjena u prošlosti kada je kompanija osnovana, vizija treba da izmisli budućnost (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, str. 41).

Nakon formulisanja misije u strategijskom procesu sledi postavljanje organizacionih vrednosti. Organizacione vrednosti čine etički standardi i norme koje su ključne za upravljanje

poslovanjem organizacije u skladu sa njenom strateškom vizijom i misijom, kao i za regulisanje ponašanja pojedinaca unutar organizacije. Na osnovu ovih vrednosti, organizacije mogu postaviti temelj za prosperitet svog poslovanja u dužem roku. Zaposleni treba da slede organizacione vrednosti koje primenjuju strateški lideri. Organizacione vrednosti omogućavaju zaposlenima da shvate organizacionu kulturu koja im olakšava prevazilaženje određenih problema i konfliktnih situacija. Takođe, organizacione vrednosti mogu da služe i kao okvir za održavanje pravca strateškog delovanja. Strateški lideri imaju izuzetno jak uticaj na formulisanje vizije i misije, kao i na postavljanje organizacionih vrednosti. Strateško liderstvo se zasniva na upotrebi moći i uticaja da bi se usmerile aktivnosti drugih u ostvarivanju ciljeva organizacije (Rothaermel, 2017, str. 40).

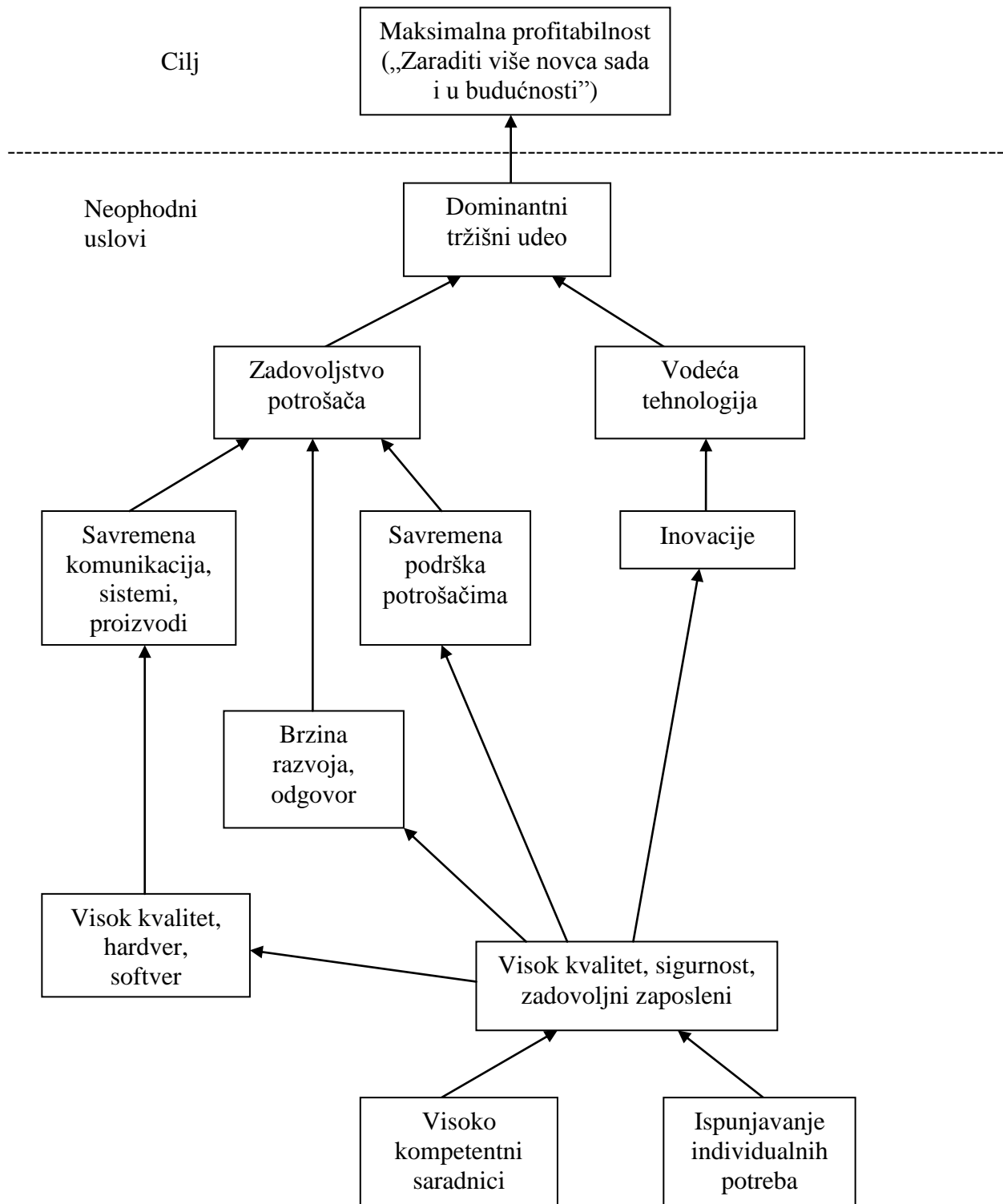
Svaka organizacija ima cilj, kao i set neophodnih uslova koji se moraju ispuniti da bi se postigao cilj (Slika 2.). Strateški cilj predstavlja željeno stanje koje će organizacija ostvariti u perspektivi. Razvoj ovih ciljeva treba sprovesti na način koji će omogućiti da njihovo postizanje obezbedi održivu konkurentsku prednost organizacije na tržištu. Da bi ciljevi bili dobro postavljeni, oni treba da zadovolje kriterijume prema SMART modelu. SMART model je akronim koji sadrži sledeće anglosaksonske reči *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time limited*, odnosno sledeće kriterijume uspešnosti ciljeva:

- *Specifičnost*. Treba jasno da se postavi željeni ishod cilja.
- *Merljivost*. Potrebno je postaviti parametre za merenje ispunjenosti cilja.
- *Dostižnost*. Organizacija treba da raspolaže resursima i sposobnostima da bi ciljevi mogli da se ostvare.
- *Realističnost*. Ciljevi treba da budu izvodljivi i vezani za viziju i misiju organizacije.
- *Vremensku određenost*. Potrebno je odrediti vremenski period u kome treba postići ciljeve.

Razvoj strateških ciljeva sprovodi se kroz sledeće faze:

1. *Prikupljanje podataka*. U ovoj fazi polazi se od toga šta organizacija mora da postigne da bi ostvarila svoju viziju i misiju. Sledstveno tome, organizacija treba da uzme u obzir sve podatke koji se odnose na ciljeve da bi ih analizirala.
2. *Selekcija podataka*. Prikupljeni podaci selektuju se prema proceni njihove usklađenosti sa vizijom i misijom organizacije. Organizacija treba da odbaci sve podatke koji ne podržavaju viziju i misiju, kao i one koji su usko povezani sa vizijom i misijom. Nakon toga, dobija se lista ciljeva koji treba da se dalje analiziraju.
3. *Analiza ciljeva*. U ovoj fazi, predložena lista ciljeva analizira se prema ispunjenosti kriterijuma iz SMART modela.
4. *Izbor konačnih ciljeva*. Odnosi se na odabir ciljeva koji su zadovoljili kriterijume koji su postavljeni u SMART modelu.
5. *Objavljivanje ciljeva*. Organizacija treba da objavi ciljeve kako bi se sa njima upoznale sve zainteresovane strane, koje prema ciljevima organizacije organizuju svoje ponašanje. Objavljivanje ciljeva može da se sprovede na različite načine: postavljanjem obaveštenja o ciljevima organizacije; objavljivanjem godišnjeg izveštaja u kojem se jasno navode ciljevi; organizovanjem prezentacije; izdavanjem biltena, prosleđivanjem pisama itd.

Slika 2. Cilj i neophodni uslovi



Izvor: Pyzdek, T., Keller, P. (2013), The Handbook for Quality Management – A Complete Guide to Operational Excellence, McGraw-Hill, str. 81.

Strategiju organizacije čini način ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ona može da se posmatra sa tri različita organizaciona nivoa, pa se shodno tome razlikuju sledeći tipovi strategija:

- korporativna strategija;
- poslovna strategija;
- funkcionalna strategija.

Korporativna strategija daje odgovor na pitanje gde organizacija da posluje u pogledu delatnosti, tržišta i geografske pokrivenosti. Ova strategija se formuliše od strane korporativnih rukovodioca. Oni treba da obezbede zajedničko delovanje svih organizacionih jedinica u procesu formulacije korporativne strategije, da alociraju potrebne resurse, da prate ostvarene učinke, kao i da obezbede da ukupna korporativna vrednost bude veća od ostvarene sume vrednosti pojedinačnih poslovnih jedinica. Na korporativnom nivou donose se sledeće strategije:

- *Portfolio strategija.* Zasniva se na minimiziranju rizika kroz alokaciju resursa između strategijskih poslovnih jedinica da bi se diversifikovao rizik i tako obezbedio opstanak i razvoj svih poslovnih jedinica, a sledstveno tome i organizacije kao celine.
- *Strategija rasta.* Odnosi se rast organizacije prema određenim kriterijumima, kao što su prihodi, profit, tržišno učešće i dr.
- *Strategija stabilnosti.* Temelji se na stvaranju stabilne pozicije organizacije na tržištu tako što unapređuje način na koji se postojeći program ponude nudi postojećim potrošačima.
- *Strategija redukcije.* Fokusira se na redukovanju poslovnih aktivnosti kroz smanjenje troškova, isključivanje određenih proizvoda i usluga iz programa ponude, otpuštanje zaposlenih, kao i eliminisanje svih poslovnih operacija koje ostvaruju loše rezultate.

Bostonska konsultantska grupa razvila je portfolio strategije preko BCG matrice 60-tih godina prošlog veka. U BCG matrici dele se poslovne jedinice u zavisnosti od stope rasta tržišta (visoko ili nisko) i relativnog tržišnog učešća (veliko ili malo) i shodno tome razlikuju se:

- *Zvezde.* Imaju visoku stopu rasta i veliko tržišno učešće.
- *Krave muzare.* Imaju nisku stopu rasta i veliko tržišno učešće.
- *Upitnici.* Imaju visoku stopu rasta i malo tržišno učešće.
- *Psi.* Imaju nisku stopu rasta i malo tržišno učešće.

Poslovna strategija odnosi se na načine kako da se organizacija takmiči i koje resurse da koristi da bi se ostvarila konkurentna prednost. Razlikuju se sledeće generičke poslovne strategije:

- *Strategija vođstva u troškovima.* Zasniva se na obezbeđivanju nižih troškova u poređenju sa troškovima konkurenata.

- *Strategija diferencijacije.* Odnosi se na diferenciranje ponude u odnosu na ponudu konkurenata.
- *Strategija fokusiranja.* Primenjuju se na tržišne niše.

Poslovne strategije sprovode se u okviru strateških poslovnih jedinica čiji generalni menadžeri dobijaju smernice sa korporativnog nivoa i odgovaraju za ostvarene poslovne performanse.

Funkcionalna strategija se bavi pitanjima implementacije izabrane poslovne strategije. Unutar svake poslovne jedinice obavljaju se različite poslovne funkcije za čiju realizaciju je odgovoran funkcionalni menadžer. Sve aktivnosti koje se sprovode unutar date funkcionalne oblasti u funkciji su sprovođenja poslovne strategije.

3. Značaj strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama

Poslednjih godina visokoobrazovne institucije su se suočile sa turbulentnim i dramatičnim promenama iz spoljnog okruženja, koje su inicirale uvođenje promena u unutrašnjem okruženju. Najvažnije promene iz spoljnog okruženja su: promene u demografskoj strukturi, tehnološke inovacije, smanjenje finansijske podrške od strane države i dr. Mnoge visokoobrazovne institucije su shvatile značaj uvođenja strateškog planiranja i primene njegovih načela kao sredstava za definisanje i sprovođenje strateško važnih promena radi bržeg prilagođavanja okruženju.

Strateško planiranje u visokoobrazovnim institucijama ima niz specifičnih karakteristika u odnosu na strateško planiranje u poslovnim sistemima (Rodić, Banjević, Stjelja, 2011, str. 1):

- *Vremenski okvir.* Poslovni sistemi planiraju u okviru 2 do 3 godine, dok je praksa u visokoobrazovnim institucijama vezana, uglavnom, za period od 5 godina.
- *Konsenzus.* Poslovni model planiranja je uglavnom po principu „odozgo-nadole” (*top-down*), dok je u visokoobrazovnim institucijama, zbog značaja nastavnog osoblja i neophodnosti postizanja konsenzusa od samog početka planiranja, primenljiviji model „odozdo na gore” (*bottom-up*).
- *Vrednosni sistem.* Visokoobrazovne institucije, posebno državne, su neprofitne organizacije sa vodećim principom „dugoročnog ulaganja u obrazovanje ljudi”, pa su i pristupi u planiranju različiti.
- *Korisnici.* Obrazovne ustanove nemaju jedinstvene i jasno definisane korisnike, već se nalaze u kompleksnom okruženju u kome su njihovi partneri različiti – studenti, poslodavci, društvo, privredni subjekti, strukovne asocijacije i dr.

Luxton (2005) definiše efikasno strateško planiranje u visokom obrazovanju kao proces koji identifikuje buduće pravce institucije i formuliše plan kojeg karakteriše sledeće (Luxton, 2005, str. 7):

- institucionalna sposobnost da izabere prioritete na osnovu samoprocene i razumevanja;
- znanje i vlasništvo institucionalnog pravca od strane svih glavnih institucionalnih jedinica;
- jasno definisan i izražen institucionalni pravac;
- jasno identifikovanje pozicije institucije u lokalnom i religijskom okruženju (uključujući obrazovno okruženje);
- institucionalna otvorenost za rast i promene;
- institucionalna sposobnost da pažljivo, ali brzo odgovori novim izazovima;
- ujedineni planovi i akcije, sa jasnim linijama odgovornosti;
- snažni planovi finansija i izvori finansiranja koji treba da podrže identifikovani strateški pravac;
- konstantni fokus institucionalnog lidera na plan sa svim konstitutivnim grupama;
- efikasna i efektivna procena i strateški izveštaj.

Strateško planiranje omogućava visokoobrazovnim institucijama da identifikuju svoje konkurentske prednosti i poziciju u okruženju (Lerner, 1999). Lerner (1999) navodi prednosti strateškog planiranja u visokom obrazovanju:

- stvara okvir za određivanje smera, koji univerzitet treba da sledi kako bi ostvario svoju viziju;
- obezbeđuje okvir za postizanje konkurentske prednosti;
- omogućava svim zaposlenima da učestvuju i rade zajedno na definisanju i ostvarivanju ciljeva;
- omogućava dijalog između učesnika u cilju razumevanja vizije, negovanja osećaja vlasništva nad strateškim planom i pripadanja organizaciji;
- ima za cilj da uskladi univerzitet sa svojim okruženjem;
- omogućava univerzitetu da odredi prioritete.

U visokoobrazovnim institucijama, strategijski proces počinje definisanjem vizije, misije; zatim se analizira spoljašnje i unutrašnje okruženje i na kraju se definišu strateški ciljevi i strategija za ostvarivanje tih ciljeva. Sve zainteresovane strane u visokoobrazovnim institucijama su uključene u strategijskom procesu od prve faze procesa strateškog planiranja. Kao što je već navedeno, planiranje u visokoobrazovnim institucijama se odvija odozdo na gore, za razliku od drugih organizacija, koje je uglavnom odozgo na dole.

Strategijski proces visokoobrazovnih institucija se znatno razlikuje u odnosu na strategijski proces u poslovnim sistemima. Takođe, modeli koji se koriste u strateškom

planiranju u visokoobrazovnim institucijama i poslovnim sistemima se razlikuje u nekim aspektima. Neki modeli se uspešno koriste, podjednako uspešno i u poslovnim sistemima, kao i u visokoobrazovnim institucijama, kao na primer SWOT analiza.

Hassanien je prikazao sledeći model procesa strateškog planiranja u visokom obrazovanju (Hassanien, 2017, str. 5-6):

1. *Imenovanje komiteta za strateško planiranje.* Imenuje se Komitet za strateško planiranje, a predsednik je stručnjak iz oblasti strateškog planiranja, dok članovi poseduju kvalifikacije za tu oblast i dolaze sa različitih departmana fakulteta. Komitet ima najmanje jednog člana koji predstavlja spoljne zainteresovane strane i jednog člana sa finansijskog departmana fakulteta.
2. *Formulisanje misije i vizije fakulteta.* Misija i vizija treba da se formulišu na jasan način na osnovu politike fakulteta. Sve zainteresovane strane, kako interne, tako i eksterne, treba da učestvuju u formulisanju vizije i misije.
3. *Skeniranje okruženja i SWOT analiza.* Spoljašnje i unutrašnje okruženje treba da se analizira u oblastima jakih strana, slabih strana, prilika i pretnji.
4. *Benčmarking.* Fakulteti biraju jednu od referentnih međunarodnih ustanova visokog obrazovanja da bi uporedili svoje performanse kroz ključne indikatore performansi.
5. *Strateško programiranje.* Komitet se bavi strateškim pitanjima i postavlja strateške ciljeve i akcioni plan da bi se postigla željena misija i vizija.

4. Uticaj globalizacije i internacionalizacije na visoko obrazovanje

Uticaj globalizacije na sve sfere društva i ekonomije privlači pažnju mnogih autora, koji smatraju da je to jedan od važnih uzroka promena i u oblasti visokog obrazovanja. Termin globalizacija označava nestajanje granica država usled razvoja informaciono-komunikacione tehnologije, stvaranja jedinstvenosti, ekonomske i društvene međuzavisnosti zemalja. Danas globalizaciju shvatamo kao društvene procese, koji prevazilaze državne granice i omogućavaju slobodno kretanje ljudi, dobara, informacija, kapitala u cilju tehnološkog, ekonomskog i obrazovnog napretka.

Globalizacija je proces i stanje međuzavisnosti između nacija, koje rezultira povećanim protokom roba, usluga, ljudi i ideja širom sveta i često se povezuje sa pojavom ideje internacionalizacije u visokom obrazovanju (UNESCO 1998, pomenuto kod: Maringe, Gibbs, 2009, str. 83). Mnogi autori smatraju pojmove globalizacije i internacionalizacije sinonimima. Međutim, postoji razlika. Internacionalizacija ima mnoge zajedničke karakteristike globalizacije, ali najbolje je posmatrati kao odgovor na izazove i zahteve globalizacije društva i privrede. Jedna od najčešće korišćenih definicija internacionalizacije jeste prema Jane Knight, koji smatra da je

internacionalizacija proces integrisanja međunarodne/interkulture dimenzije u nastavnu, istraživačku i uslužnu funkciju institucije (pomenuto kod: Wit, 2010, str. 8).

Prema O'Neill i Palmer (2004), visoko obrazovanje pripada brzo rastućem sektoru usluga i konstantno je izloženo trendovima globalizacije (O'Neill, Palmer, 2004). Globalizacija se smatra suštinom mnogih promena u svim sferama života, a posebno u oblasti savremenog obrazovanja. McRoy i Gibbs (2009) smatraju da globalizacija zahteva „poboljšanje kvaliteta učenja i iskustva učenja i da su pritisci za promene u visokom obrazovanju vidljivi na svakom mestu, a stopa promena raste (pomenuto kod: Green, Hardman, 2014, str. 170).

Visokoobrazovne institucije su uvidele značaj primene strategije internacionalizacije, koja je uslov za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti i uspeha na tržištu visokog obrazovanja. Zbog velike želje obrazovnih ustanova da dobiju međunarodni karakter, one pronalaze načine da privuku inostrane studente nudeći savremene studijske programe. Pored standardnih studijskih programa, za inostrane studente, treba razviti programe kojima će povećati svoje znanje o različitim kulturama, jezicima, religijama i tradiciji. Pored mobilnosti studenata, strategija internacionalizacije obuhvata i razmenu nastavnog osoblja, što omogućava unapređenje saradnje i nastavnih veština, držanje gostujućih predavanja, rad na realizaciji zajedničkih projekata sa kolegama sa drugih institucija.

Univerziteti demonstriraju internacionalni karakter, tako što pokazuju povećanu vidljivost u većini ili u svim sledećim slučajevima (Maringe, Gibbs, 2009, str. 85):

- eksplicitna strateška namera internacionalizacije sa jasno definisanom svrhom i strategijom;
- prošireno i diverzifikovano osoblje i programi međunarodne razmene studenata;
- snažno prisustvo na međunarodnom tržištu regrutovanja studenata;
- velika motivacija za izvoz obrazovnih usluga van granica kampusa, posebno na stranim destinacijama;
- razvoj nastavnih planova i programa fokusira se na integraciji internacionalne dimenzije u program predmeta u pogledu nastavnog sadržaja i pedagoških pristupa;
- razvoj programa istraživanja koji su smišljeno međunarodni u fokusu, kako u smislu međunarodne saradnje tako i u smislu međunarodnog fokusa svrhe i namere istraživanja;
- zajedničke istraživačke i razvojne aktivnosti sa međunarodnim i globalnim organizacijama.

U svim zemljama sveta tražnja za visokim obrazovanjem raste, međutim, u mnogim nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju nisu u mogućnosti da zadovolje potražnju. Globalizacijom se nastoji smanjiti jaz u obrazovanju između razvijenih i nerazvijenih zemalja sveta. Studenti imaju mogućnost izbora studiranja i van granica svoje države. Na primer, Zimbabve ima 12 univerziteta sa ukupnim godišnjim kapacitetom od 50 hiljada studenata, a godišnja potražnja za visokim obrazovanjem je 75 hiljada (Maringe, Gibbs, 2009, str. 86). Zbog

ograničenosti kapaciteta studiranja u svojoj zemlji, studenti se odlučuju da zadovolje svoje potrebe za visokim obrazovanjem u razvijenim zemljama. Oko dva miliona studenata širom sveta studira van granica svoje države, a procenjuje se da će taj broj porasti na 8 miliona studenata do 2025. godine (Altbach, 2004, str. 18).

Savremene informaciono-komunikacione tehnologije su znatno olakšale proces transfera znanja i razvoja novih oblika učenja. Univerziteti su prihvatili nove trendove, te uvode tehnološke inovacije u sam proces pružanja usluge. Danas studenti mogu da slušaju i gledaju predavanja renomiranih profesora sa inostranih univerziteta uz pomoć savremene tehnologije, bez obzira na vremenske razlike i njihovu prostornu udaljenost. Univerziteti primenjuju savremene oblike učenja i nastave u cilju stvaranja globalne konkurentnosti na tržištu visokog obrazovanja.

Globalizacija u visokoobrazovnim institucijama je u Evropi prisutna kroz primenu bolonjskog procesa. Usvojen je evropski sistem prenosa bodova – ESPB (*European Credit Transfer System – ECTS*), čime je olakšana mobilnost studenata. Studenti sada mogu da prenose i stiču bodove na različitim visokoobrazovnim institucijama i olakšan je postupak priznavanja diploma među zemljama Evrope.

Najvažniji faktori, koji predstavljaju potencijalne pretnje za internacionalizaciju univerziteta, su (Maringe, Gibbs, 2009, str. 100):

- *Školarine.* Mnogi univerziteti naplaćuju veće školarine za internacionalne studente, što utiče na pojedince iz slabije razvijenih zemalja da ne mogu da priušte školovanje u tim zemljama. Nemačka je jedna od zemalja, koja ne formira diferenciranu cenu za internacionalne studente, pa samim tim imaju veliki broj internacionalnih studenata u svojoj zemlji. Nakon završetka studija, studenti mogu da rade dve godine, što mnogo više doprinosi razvoju privrede te zemlje, nego da su plaćali veće školarine.
- *Vizna ograničenja.* Vizna ograničenja znatno utiču na internacionalizaciju studenata. Maturanti, koji nisu državljani EU, često ne mogu da studiraju na željenim univerzitetima zbog strogih viznih procedura.
- *E-učenje i m-učenje.* Razvoj informaciono-komunikacione tehnologije u visokom obrazovanju, doveo je do značajnih promena u procesu učenja, kao što su e-učenje i m-učenje. Savremeni oblici učenja su olakšali internacionalizaciju, ali s druge strane mnogi studenti sad smatraju da nema potrebe da studiraju izvan zemlje iz koje potiču. Veliki broj univerziteta je razvilo studijske programe, koji predstavljaju kombinaciju tradicionalnog i savremenog načina studiranja. Takvi programi zahtevaju da studenti fizički polažu ispite ili pohađaju nastavu u zgradi institucije. Međutim, postoji i veliki broj univerziteta, koji imaju samo studijske programe na daljinu na svim nivoima studija koji pružaju mogućnost i sticanja diploma i drugih sertifikati putem interneta.

II POGLAVLJE

Organizaciono okruženje visokoobrazovanih institucija

Organizaciono okruženje visokoobrazovnih institucija čine faktori unutar i izvan visokoobrazovne institucije koji utiču na njeno poslovanje. Pod dejstvom ovih faktora mogu da nastanu mnoge prilike, ali i pretnje visokoobrazovnoj instituciji od čega će da zavisi uspostavljanje i razvoj odnosa sa studentima, ali i sa svim ostalim stejkholderima, pa sledstveno tome, zavisiće i pozicioniranje visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja. Ovi faktori mogu da se razvrstaju u sledeće tri kategorije:

- eksterno makro okruženje visokoobrazovne institucije;
- eksterno mikro okruženje visokoobrazovne institucije;
- interno okruženje visokoobrazovne institucije.

1. Eksterno makro okruženje visokoobrazovnih institucija

Eksterno makro okruženje uključuje faktore u širem organizacionom okruženju visokoobrazovne institucije čiji se uticaj značajno može odraziti na poslovanje visokoobrazovne institucije, ali i njenog mikro okruženja. Ovo okruženje čini:

- političko-pravno okruženje;
- ekonomsko okruženje;
- socio-demografsko okruženje;
- tehnološko okruženje.

Analiza navedenih komponenti eksternog makro okruženja koristi se kao osnova za strateško planiranje u visokoobrazovnim institucijama.

Političko-pravno okruženje visokoobrazovne institucije obuhvata:

- političku stabilnost;
- zakone;

- mere;
- propise;
- uredbe.

Ovi faktori okruženja regulišu i kontrolišu poslovanje visokoobrazovnih institucija; štite prava i interese studenata, ali doprinose i zaštiti širih interesa društva od nekontrolisanog ponašanja visokoobrazovnih institucija. Propisuju se od strane države, njenih agencija, odbora, komisija i ostalih relevantnih subjekata. Tako, na primer, Zakonom o visokom obrazovanju, između ostalog, utvrđena su prava i obaveze studenta. „Student ima pravo: 1) na upis, kvalitetno školovanje i objektivno ocenjivanje; 2) na blagovremeno i tačno informisanje o pitanjima koja se odnose na studije; 3) na aktivno učestvovanje u donošenju odluka, u skladu sa zakonom; 4) na samoorganizovanje i izražavanje sopstvenog mišljenja; 5) na povlastice koje proizlaze iz statusa studenta; 6) na podjednako kvalitetne uslove studija za sve studente; 7) na obrazovanje na jeziku nacionalne manjine, u skladu sa zakonom i akreditovanim studijskim programom; 8) na različitost i zaštitu od diskriminacije; 9) na poštovanje ličnosti, dostojanstva, časti i ugleda; 10) da bira i da bude biran u studentski parlament i druge organe visokoškolske ustanove. Student je dužan da: 1) ispunjava nastavne i predispitne obaveze; 2) poštuje opšte akte ustanove; 3) poštuje prava zaposlenih i drugih studenata u visokoškolskoj ustanovi; 4) učestvuje u donošenju odluka u skladu sa zakonom” (Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije, član 101., <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/visoko-zakon.pdf> na dan 10.8.2017. godine).

Menadžment visokoobrazovne institucije treba dobro da poznaje zakonsku regulativu, koja utiče na obavljanje delatnosti visokoobrazovne institucije, da redovno prati njene izmene i da se prilagođava nastalim promenama.

Ekonomsko stanje privrede u jednoj zemlji utiče na poslovanje skoro svake organizacije koja posluje u toj zemlji. U slučaju privredne ekspanzije, povećava se stopa zaposlenosti, rastu zarade i shodno tome povećava se količina novca za potrošnju. Stoga, uspon privrednih aktivnosti povoljno se odražava na kreiranje strategija rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija. S druge strane, u uslovima recesije dolazi do značajnog pada ekonomskih aktivnosti – smanjenja proizvodnje, povećanja nezaposlenosti, opadanja potrošnje i ostalih aktivnosti, čime se otežava rast i razvoj visokoobrazovnih institucija. Iz navedenog proizilazi da ekonomsko okruženje čine faktori, koji utiču na kupovnu moć stanovništva i modele ponašanja potrošača. Kupovna moć stanovništva može imati veliki uticaj na tražnju za obrazovnim uslugama, odnosno, na poslovanje visokoobrazovnih institucija.

Analiza ekonomskog okruženja zasniva se na praćenju sledećih ekonomskih trendova:

- stope rasta bruto domaćeg proizvoda;
- stope rasta nacionalnog proizvoda;
- promene raspoloživog dohotka;

- promene diskrecionog dohotka;
- stope inflacije;
- stope nezaposlenosti;
- visine štednje;
- kretanja kamatne stope;
- kreditne sposobnosti stanovništva;
- dostupnosti kredita;
- poreskih opterećenja.

Sve navedene trendove u ekonomskom okruženju nužno je pratiti i analizirati da bi se predvidela njihova buduća kretanja koja značajno utiču na strateško planiranje u visokoobrazovnoj instituciji. Menadžment visokoobrazovnih institucija tokom procesa strateškog planiranja može, pored zvanične ekonomske statistike, koristiti i ostale pokazatelje, kao što je, na primer, indeks poslovnog poverenja. Indeks poslovnog poverenja pokazuje koliko su aktuelni menadžeri sigurni u buduću poslovni rast (Williams, 2010, str. 45). Ovaj indeks utvrđuje se na osnovu anketiranja velikog broja menadžera koji iskazuju svoje prognoze u pogledu zbivanja u privredi.

Socio-demografske dimenzije organizacionog okruženja obuhvataju demografsku strukturu, kulturu, životni stil i sistem vrednosti. Demografsku strukturu čini stanovništvo i sve njihove osnovne karakteristike, kao što su:

- broj stanovnika;
- geografska rasprostranjenost;
- gustina naseljenosti;
- polna struktura;
- starosna struktura;
- obrazovna struktura;
- stopa nataliteta;
- stopa mortaliteta;
- imigracija i emigracija stanovnika.

Visokoobrazovna institucija treba da prati trendove u demografskom okruženju jer su nosioci tražnje obrazovnih usluga pojedinci sa svojim socio-demografskim karakteristikama, pa sledstveno tome da kreira svoje strategije rasta i razvoja. Prirodno kretanje stanovnika (stopa nataliteta i mortaliteta) utiče na broj stanovnika, a broj stanovnika određuje veličinu tržišta. Smanjenje tražnje za obrazovnim uslugama može da se javi kao posledica opadanja stope nataliteta. Obrazovna struktura stanovništva takođe predstavlja važan aspekt u demografskom okruženju s obzirom da utiče na tražnju za uslugama visokoobrazovnih institucija. Ništa manje značajna nisu mehanička kretanja stanovništva, odnosno imigracije i emigracije stanovnika, jer se odražavaju na tražnju za obrazovnim uslugama.

Tehnološko okruženje visokoobrazovnih institucija doprinosi inovaciji i modifikaciji studijskih programa, razvoju novih oblika komunikacije i promocije, kao i distribucije obrazovnih usluga. Ovo okruženje podleže brzim promenama i nameće eliminisanje zastarelih tehnoloških rešenja. Visokoobrazovne institucije treba pažljivo da prate promene u tehnološkom okruženju da bi, sledstveno tome, identifikovale njihovo dejstvo na zadovoljstvo studenata. Tehnološko okruženje stvara nove tržišne prilike da se poveća vrednost za potrošača (studenta) kroz usvajanje novih tehnologija, pronalaženje efektivnog načina za unapređenje obrazovnih usluga, kao i smanjenje troškova studenata. Iz toga proizilazi da informacije o tehnološkim promenama treba da predstavljaju osnovu za kreiranje strategijskih odluka u visokoobrazovnim institucijama.

Najznačajnije uloge informacionih tehnologija (IT) u strategijskom menadžmentu (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 693):

- IT omogućavaju nove primene zahvaljujući kojima se ostvaruje konkurentska prednost;
- Informacioni sistemi, zahvaljujući korišćenju IT, predstavljaju značajno konkurentsko sredstvo;
- IT podržavaju strategijske promene;
- IT obezbeđuju korisno i efikasno povezivanje sa poslovnim partnerima;
- IT omogućavaju snižavanje troškova.

Analiza političkih, ekonomskih, socio-demografskih i tehnoloških faktora okruženja naziva se PEST (*Political-Economic-Social-Technology*) analiza. Za razliku od PEST analize, PESTLE (*Political-Economic-Social-Technology-Legal-Environmental*) analiza uključuje još dva eksterna faktora – pravni i ekološki. PESTLE model pruža relativno jednostavan način skeniranja, praćenja i procene važnih eksternih faktora i trendova koji mogu uticati na organizaciju (Rothaermel, 2017, str. 67). Obe ove analize koriste se za identifikovanje i analiziranje dejstva navedenih faktora na poslovanje visokoobrazovnih institucija.

Tabela 1. PESTLE okvir

Faktor ili uticaj	Karakterističan obuhvat
Politički	Oporezivanje i ostale politike Tekuća i buduća politička podrška Finansiranje, donacije i inicijative Trgovinske organizacije Unutrašnji i međunarodni odnosi
Ekonomski	Ekonomska situacija Potrošnja potrošača Nivoi vladine potrošnje Kamatne stope, inflacija i nezaposlenost
Društveni	Demografski podaci i socijalna mobilnost Modeli života i načini promene Stavovi ljudi i akcije Uključenost i uticaj medija Etničke i religiozne razlike
Tehnološki	Istraživanje, tehnologija i finansiranje javnosti Ponašanje potrošača i procesi Intelektualna svojina Globalna komunikaciona tehnološka dostignuća Društvene mreže
Pravni	Zakonodavstvo u zapošljavanju, konkurenciji, zdravlju, sigurnosti itd. Promene u zakonodavstvu Trgovinska politika Regulatorna politika Međunarodni protokol
Ekološki	Čiste tehnologije i procesi Upravljanje otpadom i reciklaža Stavovi vlasti, medija i potrošača Ekološko zakonodavstvo Globalno zagrevanje i protokoli emisije

Izvor: Rees, G., French, R. (2016). *Leading, Managing and Developing People*, CIPD-Chartered Institute of Personnel and Development, str. 109.

Iz navedenog proizilazi da promene u eksternom okruženju utiču na proces strateškog planiranja i donošenja odluka u visokoobrazovnim institucijama, kao i na performanse njihovog poslovanja.

2. Eksterno mikro okruženje visokoobrazovnih institucija

Eksterno mikro okruženje visokoobrazovne institucije čine faktori koji se nalaze u neposrednom organizacionom okruženju visokoobrazovne institucije, a čije se dejstvo odražava na njeno poslovanje. U ove faktore spadaju:

- korisnici usluga;
- dobavljače;
- posrednici;
- konkurencija;
- javnost.

Studenti, kao korisnici usluga, su u fokusu poslovanja svake visokoobrazovne institucije, koje ne bi mogle da opstanu bez podrške studenata. Stoga, visokoobrazovne institucije treba da prate potrebe, želje i zahteve studenata u nameri da privuku i zadrže studente.

Dobavljači visokoobrazovne institucije su svi poslovni subjekti, koji snabdevaju visokoobrazovnu instituciju proizvodima i uslugama, koji su potrebni za obavljanje njenog poslovanja. Promene u okruženju dobavljača, kao što su promene cene, uslova plaćanja, roka isporuke, načina isporuke, kvaliteta isporuke i dr. mogu značajno da utiču na kvalitet pružanja obrazovne usluge. Stoga, visokoobrazovne institucije treba kontinuirano da prate trendove u nabavci resursa, koji direktno utiču na obavljanje njene delatnosti. Prioritet pri izboru dobavljača imaju oni dobavljači koji nude najbolji miks (kombinaciju) kvaliteta, pouzdanosti isporuke, uslova plaćanja, garancija i visina cene (Hanić, 2008, str. 334). Da bi obezbedila optimizaciju svojih rezultata u isporuci vrednosti za potrošača, visokoobrazovna institucija treba da nastoji da razvije partnerski odnos sa dobavljačima.

Posrednici su fizička lica i/ili privredni subjekti koji pomažu visokoobrazovnoj instituciji u promociji i prodaji obrazovnih usluga studentima. Poput razvoja partnerskog odnosa sa dobavljačima, visokoobrazovna institucija treba da uspostavi partnerski odnos i sa posrednicima zbog njihovog uticaja na vrednost za potrošača. U ulozi posrednika na tržištu usluga visokog obrazovanja mogu da se pojave:

- *Prodajni agenti*. Ovi posrednici zastupaju visokoobrazovnu instituciju na tržištu usluga visokog obrazovanja u cilju privlačenja novih studenata. Na ovaj način prodajni agenti pomažu visokoobrazovnoj instituciji da proda svoje usluge, odnosno, da zaključi sa novim studentima ugovor o studiranju.
- *Marketinške agencije*. Pružaju različite marketinške usluge, kao što su istraživanje tržišta usluga visokog obrazovanja, oglašavanje obrazovnih usluga, brendiranje, organizovanje specijalnih događaja, konsalting, edukaciju i sl. i tako pomažu visokoobrazovnoj instituciji u promociji i pozicioniranju njihovih obrazovnih usluga. Visokoobrazovna

institucija treba da uzme u obzir različite kriterijume, kada donosi odluku o izboru marketinške agencije. Kreativnost, kvalitet, cena, imidž i poslovnost, samo su neki kriterijumi koje treba imati u vidu pri izboru agencije (Filipović, Kostić, 2007, str. 65).

- *Finansijski posrednici.* Uključuju banke, firme za kreditiranje, osiguravajuće kompanije i druge finansijske posrednike koji pružaju finansijske usluge i neposredno utiču na poslovanje visokoobrazovne institucije. Sa stanovišta studenata, posebno je značajna uloga finansijskih posrednika u finansiranju putem odobravanja kredita za plaćanje školarine ili u osiguranju studenata od različitih rizika.

Konkurencija kao komponenta mikro organizacionog okruženja visokoobrazovne institucije uključuje ponude svih visokoobrazovnih institucija, a u širem smislu i supstitutivne ponude. Da bi visokoobrazovna institucija sačuvala i/ili poboljšala poziciju na tržištu usluga visokog obrazovanja, treba kontinuirano da prati i analizira akcije konkurenata da bi identifikovala mogućnosti za sticanje određene prednosti u odnosu na konkurente.

Javnost čini svaka grupa koja ima stvarnu ili potencijalnu zainteresovanost za poslovanje visokoobrazovne institucije, kao i uticaj na njenu sposobnost da ostvari ciljeve svog poslovanja. Razlikuju se sledeći tipovi javnosti:

- *Finansijska javnost.* Finansijsku javnost visokoobrazovne institucije čine sve komponente okruženja (banke, akcionarska preduzeća, akcionari i dr.), koje utiču na njenu sposobnost da obezbedi potrebna finansijska sredstva.
- *Mediji.* Medijska javnost obuhvata sve medije, koji su uključeni u prenošenju vesti, intervju, komentara i reportaža o visokoobrazovnoj instituciji.
- *Vlada.* Visokoobrazovna institucija treba da uzme u obzir zakonske odredbe i propise, kao i da redovno prati njihove izmene prilikom kreiranja i implementiranja svojih strategija.
- *Udruženje građana.* Aktivnosti visokoobrazovne institucije mogu biti izložene razmatranju od strane različitih organizacija građana.
- *Lokalna javnost.* Svaka organizacija ima svoju lokalnu javnost sastavljenu od stanovništva i drugih organizacija. Pozitivni odnosi i komunikacija sa lokalnom zajednicom odražavaju se pozitivno na reputaciju visokoobrazovne institucije.
- *Šira javnost.* Visokoobrazovna institucija treba da ulaže u svoju korporativnu reputaciju, jer se na taj način stvara institucionalna slika u široj javnosti, koja utiče na privlačenje i zadržavanje studenata.
- *Unutrašnja javnost.* Unutrašnja javnost uključuje sve zaposlene u visokoobrazovnoj instituciji. Visokoobrazovna institucija treba da vodi računa o informisanosti i motivisanosti unutrašnje javnosti, jer se njihovo zadovoljstvo reflektuje na eksternu javnost, koja formira mišljenje o visokoobrazovnoj instituciji i njenim aktivnostima.

3. Interno okruženje visokoobrazovnih institucija

Interno okruženje sastavljeno je od faktora koji se nalaze unutar visokoobrazovne institucije. Ovi faktori odnose se na:

- ljudske resurse (broj zaposlenih; znanje, iskustvo i sposobnosti zaposlenih; menadžerske veštine, liderske sposobnosti);
- finansijske resurse (iznos gotovine, obaveza, potraživanja);
- fizičke resurse (zgrada, amfiteatri, slušaonice, laboratorije, čitaonica, biblioteka, ostale poslovne prostorije);
- operativne resurse (oprema, informacioni sistem);
- organizacione resurse (procesni strateškog planiranja – misija, ciljevi, strategija rasta i razvoja, sistemi procene, kontrolni mehanizmi);
- inovacije i kreativnost;
- imidž brenda;
- organizacionu kulturu.

Visokoobrazovna institucija može u potpunosti da kontroliše interno okruženje, jer su svi njegovi faktori unutar visokoobrazovne institucije. Svakodnevna manifestacija sistema vrednosti i normi ponašanja u visokoobrazovnoj instituciji čine njenu organizacionu kulturu. Svaka visokoobrazovna institucija ima svoju organizacionu kulturu.

Visokoobrazovna institucija treba da kreira interno organizaciono okruženje koje promoviše, očekuje i nagrađuje uspostavljanje etičke politike i prakse. Da bi se stvorilo etičko okruženje, nužno je da menadžment visokoobrazovne institucije deluje u skladu sa najvišim standardima etike, čime stvara primer ponašanja koji treba da slede svi zaposleni kako u međusobnim odnosima, tako i u odnosima sa studentima i ostalim stakeholderima. Poslovanje u skladu sa poslovnom etikom stvara kontinuirani izazov visokoobrazovnim institucijama da identifikuju ono što je ispravno, da prate i sprovode sve što je ispravno.

Ljudski resursi se mogu pojaviti kao ograničavajući faktor sprovođenja etičkog ponašanja jer donose neetičke odluke, koje mogu prouzrokovati negativne efekte po ostale zaposlene, studente i visokoobrazovnu instituciju u celini. Ova ograničenja nastaju kao posledica ličnih interesa pojedinaca, koja često mogu biti i nezakonita što za posledicu može da ima uvođenje visokoobrazovne institucije u sudski proces.

Organizacioni faktori koji mogu da doprinesu neetičkom ponašanju su sledeći (Goetsch, Davis, 2016, str. 50-51):

- *Nepostavljanje etike kao dela organizacionih osnovnih vrednosti.* Strategijskim planom potrebno je predvideti visoka etička očekivanja kao osnovne vrednosti internog organizacionog okruženja da bi se izbeglo neetičko ponašanje u visokoobrazovnoj instituciji.
- *Nepostavljanje konstantnog pozitivnog primera.* Rukovodstvo bilo koje organizacije uspostavlja organizacionu klimu. Ukoliko se oni etički ponašaju, ostali zaposleni biće u prilici da prate i slede primer etičkog ponašanja.
- *Stavljanje zaposlenih u etički „ugao“.* Neetičko ponašanje nastaje kada menadžment utiče na zaposlene da realizuju neke aktivnosti, čak i po cenu isticanja neetičkog obrasca ponašanja. Na ovaj način zaposleni upadaju u etički ugao, koji im ograničava prostor za etičko delovanje.
- *Neuspešnost da se prisvoji, razvije i ojača korporativni etički kod.* Etičko ponašanje izostaje ukoliko se ne uspostavi etički kod kao vodič etičkog delovanja.
- *Stvaranje nerealističnog pritiska.* Loše kreiran strateški plan može da utiče na zaposlene da koriste neetičke prečice u izvršavanju svojih aktivnosti.
- *Nenagrađivanje etičkog ponašanja.* Neetičko ponašanje indirektno može da se podstiče ukoliko se izbegava nagrađivanje etičkog ponašanja. Troškovi neetičkog ponašanja, dugoročno posmatrani, mnogo su veći u poređenju sa gubicima koji nastaju ukoliko se ispravno sprovede aktivnosti.

Etičko ponašanje doprinosi jačanju morala zaposlenih; smanjivanju fluktuacije zaposlenih; obezbeđivanju dugoročno održive dobre korporativne reputacije; povećanju sposobnosti visokoobrazovne institucije da privuče i zadrži studente; poboljšanju rejtinga visokoobrazovne institucije; kao i većem tržišnom učešću. Promovisanje etičkog ponašanja i stvaranje etičkog okruženja u visokoobrazovnoj instituciji može da se sprovede kroz pisanje korporativne izjave, koja se dostavlja svim zaposlenima uz očekivanje da se ponašaju u skladu sa postavljenim etičkim standardima.

4. Tehnike analize organizacionog okruženja visokoobrazovnih institucija

Prilikom analize organizacionog okruženja, visokoobrazovne institucije mogu da koriste različite strateške tehnike, kao što su:

- SWOT analiza;
- TOWS analiza;

- analiza lanca vrednosti;
- matrica prilika/pretnji;
- VRIO okvir.

SWOT (*Strengths* – snage, *Weaknesses* – slabosti, *Opportunities* – mogućnosti/prilike/šanse, *Threats* – pretnje) analiza predstavlja okvir za analiziranje informacija o dimenzijama internog i eksternog okruženja, kao što su: snage, slabosti, prilike i pretnje.

Snagu visokoobrazovne institucije čine materijalni i nematerijalni resursi, koji joj omogućavaju da stekne konkurentsku prednost na tržištu usluga visokog obrazovanja. Najčešće se, kao primeri organizacionih snaga visokoobrazovnih institucija, navode:

- ljudski resursi;
- finansijski resursi;
- brend;
- dobar imidž na tržištu obrazovnih usluga;
- lokacija;
- organizaciona kultura;
- strateški fokus;
- savremeni studijski programi;
- kvalitetna interakcija između nastavnika i studenata;
- jako liderstvo;
- uspešan menadžment;
- inovativnost;
- savremene informacione tehnologije.

Slabosti obuhvataju svaki nedostatak unutar visokoobrazovne institucije, koji ograničava realizaciju ciljeva poslovanja u pogledu postizanja konkurentске prednosti. Uobičajeni primeri organizacionih slabosti visokoobrazovnih institucija jesu:

- nejasno postavljeni strateški ciljevi;
- zastarela tehnologija;
- loša reputacija na tržištu;
- slabe menadžerske veštine i sposobnosti;
- nekompetentni zaposleni;
- nedovoljan broj zaposlenih;
- nedostatak finansijskih resursa;
- neatraktivni studijski programi;
- nekvalitetna udžbenička literature;
- smanjen broj upisanih studenata.

Prilike se odnose na sve trendove i događaje u eksternom okruženju, koji idu u korist poslovanja visokoobrazovne institucije da zadovolji potrebe i interesovanja studenata, te sledstveno tome da stekne održivu konkurentsku prednost. Prilike sa kojima se suočava većina visokoobrazovnih institucija sastoje se u sledećem:

- povećanje tržišnog učešća;
- uvođenje novih studijskih programa;
- mogućnosti razvoja nastavnog osoblja;
- slabosti konkurenata;
- primena novih tehnologija;
- mogućnost *online* studiranja;
- međunarodna razmena nastavnika i studenata;
- izgradnja partnerstva sa ključnim stejkholderima.

Pretnje su svi trendovi i događaji u okruženju koji ograničavaju potencijal visokoobrazovne institucije za sprovođenje određenih strateških planova. Obično obuhvataju:

- povećanje kvaliteta konkurentskih obrazovnih usluga;
- povećanje broja konkurenata na tržištu usluga visokog obrazovanja;
- uvođenje novih i skupljih zahteva za akreditovanje studijskih programa;
- promene potreba i zahteva studenata;
- negativne trendove u demografskom okruženju.

Slika 3. SWOT matrica

	Korisno za ostvarivanje ciljeva	Štetno za ostvarivanje ciljeva
Interno okruženje	Snage	Slabosti
Eksterno okruženje	Prilike	Pretnje

Na osnovu SWOT analize, visokoobrazovna institucija može da analizira situaciju u kojoj se nalazi, odnosno da identifikuje gde ima prednosti, a gde nedostataka u poređenju sa konkurentima i da sledstveno tome kreira optimalne strategije. SWOT matrica ne pokazuje različite odnose između dimenzija internog i eksternog okruženja, pa je stoga razvijena TOWS matrica. TOWS matrica predstavlja konceptualni okvir da se identifikuju i analiziraju pretnje i

prilike u eksternom okruženju, kao i da se procene slabosti i snage u internom okruženju, na osnovu čega mogu da se uspostave različiti odnosi između ovih dimenzija okruženja i sledstveno tome da se razviju sledeće strategije:

1. *Mini-mini strategija*. Zasniva se na minimiziranju slabosti kako bi se izbegle ili minimizirale pretnje iz eksternog okruženja.
2. *Mini-maksi strategija*. Odnosi se na minimiziranje slabosti u cilju maksimalnog korišćenja prilika u eksternom okruženju.
3. *Maksi-mini strategija*. Bazira se na maksimalnom korišćenju internih resursa u nameri da se minimiziraju pretnje iz okruženja.
4. *Maksi-maksi strategija*. Podrazumeva maksimalnu upotrebu resursa radi maksimiziranja prilika iz okruženja.

SWOT matrica se više fokusira na interno okruženje, a TOWS matrica na eksterno okruženje. Obe ove matrice mogu da doprinesu boljem razumevanju strateških opcija visokoobrazovne institucije.

Slika 4. TOWS matrica

Eksterno okruženje / Interno okruženje	Snage Lista snaga 1 2 3 ... N	Slabosti Lista slabosti 1 2 3 ... N
	Prilike Lista prilika 1 2 3 ... N	Maksi-maksi strategija <i>Maksimiziranje snaga i prilika</i>
Pretnje Lista pretnji 1 2 3 ... N	Maksi-mini strategija <i>Maksimiziranje snaga i minimiziranje pretnji</i>	Mini-mini strategija <i>Minimiziranje slabosti i minimiziranje pretnji</i>

Iz navedenog proizilazi da SWOT ili TOWS analiza omogućava visokoobrazovnoj instituciji da utvrdi svoju konkurentsku prednost. S obzirom da je okruženje visokoobrazovnih institucija turbulentno, visokoobrazovne institucije treba kontinuirano da prate promene u okruženju kako bi na njih mogle da reaguju donošenjem adekvatnih strateških i taktičkih odluka. Sledstveno tome, visokoobrazovne institucije treba da nastoje da maksimalno iskoriste sve prilike u okruženju i da minimiziraju sve potencijalne opasnosti u skladu sa raspoloživim resursima.

Za razliku od SWOT analize, analiza lanca vrednosti pruža bolji uvid u konkurentsku poziciju. Ovaj lanac razvio je Majkl E. Porter. Koristi se kao tehnika za identifikovanje uticaja određenih aktivnosti na stvaranje veće (superiorne) vrednosti za potrošača. Prema Porterovom lancu vrednosti, u svakoj organizaciji sprovode se sekvencijalne aktivnosti, koje čine jedinstvenu celinu, u nameri da se izvrši kreiranje i isporuka programa ponude, kao i podrška ponudi. Sledstveno tome, ovaj lanac vrednosti obuhvata devet strateških aktivnosti koje doprinose stvaranju i isporučivanju vrednosti za potrošača. Navedene aktivnosti dele se na primarne i pomoćne aktivnosti. Primarne aktivnosti uključuju sledeće: ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing aktivnosti i dodatne usluge. Realizaciju primarnih aktivnosti podržavaju sledeće pomoćne aktivnosti: infrastruktura organizacije, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i nabavka. Za svaku ovu aktivnost visokoobrazovna institucija treba da zna način njihove realizacije u procesu stvaranja vrednosti, zatim troškove njihove realizacije, kao i da identifikuje mogućnosti za stvaranje i isporuku superiorne vrednosti studentima. Dizajn pojedinačnih aktivnosti treba da omogući kreiranje koristi uz maksimalnu troškovnu efikasnost (Maričić, Đorđević, 2012, str. 42).

Konkurentska prednost je posledica specifične konfiguracije lanca vrednosti ili ključne kompetentnosti koja postoji u određenim aktivnostima iz lanca vrednosti (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 358).

Slika 5. Porterov lanac vrednosti



Za ocenjivanje prilika, organizacije koriste analizu tržišnih prilika (*Market Opportunity Analysis*– MOA) postavljajući sledeća pitanja (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 49):

1. Možemo li koristiti uverljivo artikulirati prema ciljnom tržištu (tržištima)?
2. Možemo li locirati ciljno tržište i doseći ga s troškovno efikasnim medijima i prodajnim kanalima?
3. Posедуje li naša organizacija, ili ima li dostupne važne sposobnosti i resurse kojili su nam potrebni kako bi prednosti bile i dostavljene?
4. Možemo li dostaviti prednosti bolje nego ostali postojeći ili potencijalni konkurenti?
5. Hoće li finansijski povrat biti u skladu ili biti veći od potrebnog za investiciju?

Slika 6. Matrica prilika

		Verovatnoća uspeha	
		Visoka	Niska
Atraktivnost	Visoka		
	Niska		

U matrici prilika identifikuje se sledeće:

1. Najbolja prilika je ona koja se nalazi u gornjem levom kvadrantu.
2. Prilika u donjem desnom uglu je beznačajna, pa joj i ne treba pridavati posebnu pažnju.
3. Prilike u gornjem desnom i donjem levom kvadrantu treba pratiti da bi se uočilo da li će se neka od njih unaprediti tako što će im se povećati atraktivnost, odnosno verovatnoća uspeha.

Slika 7. Matrica pretnji

		Verovatnoća događaja	
		Visoka	Niska
Nivo pretnji	Visoka		
	Niska		

U matrici pretnji prikazuju se sledeće pretnje:

1. Pretnja u gornjem levom kvadrantu predstavlja ozbiljnu pretnju visokoobrazovnoj instituciji, koja može značajno da naruši poslovne performanse visokoobrazovne institucije. U ovom slučaju visokoobrazovna institucija treba da pripremi plan delovanja u slučaju da nastupi nepredviđena situacija.
2. Pretnja u donjem desnom uglu je premala, pa je stoga ne treba ni uzimati u razmatranje i, sledstveno tome, praviti plan za slučaj njenog napredovanja.
3. Pretnju u gornjem desnom, kao i pretnju u donjem levom kvadrantu treba pratiti, jer njihovo napredovanje povećava ozbiljnost pretnje.

Prema VRIO (*Valuable-Rare-Imitate-Organized*) okviru, visokoobrazovna institucija može da stekne i održi konkurentsku prednost ukoliko ima resurse koji zadovoljavaju sledeće kriterijume:

- *Vrednost*. Da li postoji sposobnost resursa da iskoristi sve prilike iz okruženja, ali i da odreaguje na opasnosti iz okruženja tako što će da smanji efekte njihovog negativnog dejstva?
- *Retkost*. Da li je resurs redak u poređenju sa resursima konkurenata?
- *Otežano imitiranje*. Da li postoje mogućnosti da konkurenti steknu dati resurs bez većih teškoća? Interna snaga i srž kompetencije resursa je u njegovoj vrednosti, retkosti i težini imitiranja (Rothaermel, 2017, str. 114).
- *Organizovanost*. Da li postoji efektivna organizaciona struktura i koordiniran sistem da bi se resurs mogao iskoristiti na optimalan način?

Razmatrajući ispunjenost VRIO kriterijuma mogu da se identifikuju tri konkurentске implikacije (Pomenuto kod: Rothaermel, 2017, str. 113-115):

1. *Održiva konkurentska prednost*. Nastaje kada resurs zadovoljava sve navedene VRIO kriterijume, pa je shodno tome izvor održive konkurentске prednosti. U ovom slučaju visokoobrazovna institucija može da stvara veću ekonomsku vrednost u odnosu na konkurente u dužem vremenskom periodu.
2. *Konkurentski paritet*. Pojavljuje se kada je resurs vredan, ali nije redak, pa sledstveno tome, visokoobrazovna institucija stvara istu vrednost kao i konkurenti.
3. *Privremena konkurentska prednost*. Postiže se kada visokoobrazovna institucija ima vredan i redak resurs, ali nema organizacione sposobnosti da ga optimalno iskoristi nezavisno od toga da li se on može lako imitirati od strane konkurenta. Ova konkurentska prednost ostvaruje se u kraćem vremenskom periodu.

5. Benčmarking

Benčmarking je proces upoređivanja i merenja poslovanja i funkcionisanja internih procesa jedne organizacije u odnosu na drugu koja je prepoznata kao prvoklasna, bez obzira da li su organizacije iz iste privredne grane ili ne (Goetsch, Davis, 2016, str. 352). Visokoobrazovna institucija može da koristi benčmarking da bi povećala konkurentnost na tržištu usluga visokog obrazovanja. Na osnovu benčmarkinga, visokoobrazovna institucija može da vrši upoređivanje svojih uslužnih proizvoda i procesa u odnosu na konkurenciju ili vodeću visokoobrazovnu instituciju radi identifikovanja načina na koji može da unapredi kvalitet svog programa ponude i uslužnog procesa.

Razlikuju se sledeći tipovi benčmarkinga:

1. *Konkurentski benčmarking*. Ograničava konkurentima mogućnosti za traženje najboljih principa prakse (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 416).
2. *Funkcionalni benčmarking*. Nastoji da se ustanovi najbolja praksa bez obzira na delatnost (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 416). U ovom slučaju vrši se upoređivanje različitih procesa, ali ti procesi imaju generički karakter i sličnost. Velika prednost ovog pristupa je u tome što učesnici benčmarkinga nisu direktni konkurenti te su raspoloženi za razmenu podataka (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 390).
3. *Interni benčmarking*. Zasniva se na upoređivanju performansi različitih organizacionih jedinica unutar iste organizacije radi identifikovanja najboljih rešenja za unapređenje kvaliteta. Analiza internih procesa može da se koristi kao osnova za eksterno upoređivanje. Nedostatak ovog tipa benčmarkinga je u tome što se upoređivanje vrši na osnovu nekog internog standarda, koji možda ne predstavlja standard izvrsnosti.
4. *Generički benčmarking*. Odnosi se na poređenje ključnih poslovnih procesa ili funkcija između učesnika nezavisno od njihove veličine, privredne grane ili sektora. Ovaj tip benčmarkinga ima dosta sličnosti sa funkcionalnim benčmarkingom s tim što generički benčmarking uključuje mnogo širi opseg poređenja.

Benčmarking uključuje sistematsko i kontinuirano istraživanje najboljih praksi u delatnosti, organizaciji ili procesnom nivou. Na osnovu dobijenih informacija, visokoobrazovna institucija postavlja ciljeve, kreira i implementira strategije radi poboljšanja performansi koristeći znanja i iskustva prvoplasirane organizacije. Iz navedenog proizilazi da se benčmarking koristi za identifikovanje najviših standarda za ocenu performansi poslovanja, kao i načina na koji se postiže takav nivo performansi. S obzirom da se zasniva na dubinskoj analizi određenih procesa u cilju pronalazjenja najboljeg mogućeg rešenja u klasi, benčmarking može da doprinese prevazilaženju postavljenih standarda u delatnosti.

Benčmarking proces sprovodi se kroz sledeće korake (pomenuto kod: Pyzdek, Keller, 2013, str. 132):

1. *Planiranje*
 - 1.1. identifikovanje šta treba da se upoređuje
 - 1.2. identifikovanje kompanija za upoređivanje
 - 1.3. određivanje metoda prikupljanja podataka i prikupljanje podataka
2. *Analiza*
 - 2.1. određivanje „gepa” u postojećim performansama
 - 2.2. projektovanje budućih nivoa performansi
3. *Integracija*
 - 3.1. saopštavanje nalaza benčmarkinga i sticanje prihvatanja
 - 3.2. utvrđivanje funkcionalnih ciljeva
4. *Akcija*
 - 4.1. razvoj akcionih planova
 - 4.2. implementacija specifičnih akcija i praćenje napretka
 - 4.3. ponovno određivanje standarda za upoređivanje
5. *Zrelost*
 - 5.1. postignuta pozicija liderstva
 - 5.2. prakse potpuno integrisane u procese

Da bi se sproveo benčmarking potrebno je da se obezbedi sporazum između organizacija nezavisno od toga da li su direktni konkurenti ili ne. Iz toga proizilazi da se za sprovođenje benčmarkinga mora uspostaviti partnerski odnos sa vlasnikom prvoklasnog procesa da bi se na osnovu toga izvršilo prilagođavanje sopstvenog poslovanja toj prvoklasnoj organizaciji i shodno tome izbegli svi potencijalni troškovi u nastojanju da se kopiraju superiorni procesi, aktivnosti i funkcije.

S obzirom da se sastoji u pronalaženju i sprovođenju najbolje prakse, benčmarking može da se posmatra sa operativnog i strateškog aspekta. U prvom slučaju, vrše se upoređivanja, u nameri da se prikupe informacije o odstupanjima, na osnovu čega se preduzimaju korektivne mere radi otklanjanja jazova i unapređenja poslovnih performansi. U drugom slučaju, nastoje se primeniti inovativnija rešenja u odnosu na postojeću praksu zahvaljujući učenju od superiornijih da bi se obezbedila dugoročna konkurentna prednost.

Koristi od konkurentnog benčmarkinga uključuju (Pyzdek, Keller, 2013, str. 131):

- kreiranje kulture koja vrednuje kontinuirana poboljšanja da bi se postigla izvrsnost;

- poboljšanje kreativnosti devalvacijom neinventivnog sindroma;
- povećanje osetljivosti na promene u eksternom okruženju;
- pomeranje korporativne svesti od relativnog samozadovoljstva do snažnog osećaja urgentnosti za kontinuirano poboljšanje;
- fokusiranje resursa;
- davanje prioriteta područjima kojima je potrebno poboljšanje;
- deljenje najboljih praksi između benčmarking partnera.

Za razliku od konkurentne analize, koja je zasnovana na upoređivanju sa konkurentima u nameri da se utvrde snage i slabosti konkurenata, kao i da se napravi prognoza njihovog delovanja, benčmarking ima znatno širi obuhvat. Naime, konkurentna analiza obično podrazumeva upoređivanje sopstvene ponude u pogledu karakteristika i cena u odnosu na konkurentsku, dok se benčmarking fokusira na identifikovanje načina na koji se ponude kreiraju i isporučuju, kao i načina na koji se ovi procesi podržavaju od strane ostalih neophodnih procesa. Benčmarking omogućava da se identifikuju područja u kojima je moguće izvršiti poboljšanja, pa se sledstveno tome ova tehnika koristi za usmeravanje potrebnih resursa u nameri da se visokoobrazovna institucija približi benčmarking partneru koji ima najbolju opciju.

Postoji razlika između benčmarkinga i reinženjeringa. Za razliku od benčmarkinga, reinženjering predstavlja radikalni redizajn poslovnih procesa da bi se dobila dramatična poboljšanja poslovnih performansi. U slučaju reinženjeringa dizajnira se sve iz početka na osnovu kopiranja od drugih organizacija. Ovaj proces ne obezbeđuje sigurnu implementaciju konkurentnog poslovnog procesa bez obzira na uložene resurse, što predstavlja njegov osnovni nedostatak. Ovaj nedostatak ne postoji kod benčmarkinga, jer se od početka polazi od poboljšanja poslovnih procesa na osnovu prvoklasne organizacije.

Reinženjeringu se najčešće pristupa usled nemogućnosti da se koristi benčmarking. Često prvoklasne organizacije ne žele da njihov proces bude predmet benčmarkinga. Ovo najčešće nastaje kada proces ima komparativnu prednost zbog čega ga prvoklasne organizacije tretiraju kao svoju intelektualnu svojinu i ne žele da on bude benčmarkovan. U ovom slučaju proces benčmarkinga izostaje zbog nezainteresovanosti partnera za učešće u tom procesu. Nasuprot tome, dešava se da se ne uspostavi benčmarking proces usled nesposobnosti organizacije da identifikuje relevantan proces, koji može da bude predmet benčmarkinga. Takođe, jedan od razloga izostanka benčmarkinga jeste i nedostupnost benčmarking partnera zbog geografske udaljenosti, visokih troškova i sl.

Na osnovu iskustva desetina kompanija identifikovane su sledeće prepreke na putu uspešnom benčmarkingu (Prilagođeno prema: Goetsch, Davis, 2016, str. 355-357):

- *Interni fokus.* Preterano interno fokusiranje može stvoriti prividnu sliku o efikasnosti procesa i ograničiti viziju organizacije ka unapređenju procesa.

- *Preširok cilj benčmarkinga.* Ukoliko se ne postavi jasan cilj ne može se sa sigurnošću tvrditi da će se postići uspeh od benčmarking procesa.
- *Nerealni rokovi.* Svaki pokušaj da se benčmarking sprovede u kraćem ili dužem roku u odnosu na vremensku normu, a to je najčešće period od 6 do 8 meseci, stvara rizik od neuspeha.
- *Loš sastav tima.* Uspeh benčmarkinga može da izostane ako se prilikom upoređivanja procesa date organizacije sa partnerskim procesom isključe vlasnici procesa kao najbolji poznavaoци njegovog funkcionisanja.
- *Stupanje u kategoriju „prihvatljiv u klasi“.* Ova prepreka nastaje kada se ne odabere prvoklasni benčmarking partner, već onaj čiji se proces tretira kao korektan i superioran u odnosu na sopstveni. Nedostatak je u tome što se sledi proces drugoplasiranog, pa se rizikuje da se za isti uloženi trud ne ostvare najbolji rezultati.
- *Pogrešan fokus.* Promašaj u procesu benčmarkinga može da se pojavi kao posledica fokusiranosti tima na prikupljanje i analiziranje beskonačnih podataka, a ne na samo inkorporiranje procesa.
- *Neosetljivost prema partnerima.* Neprofesionalno ophođenje prema benčmarking partneru može da izazove isključivanje organizacije iz benčmarking procesa.
- *Isključenost menadžmenta u benčmarkingu.* Uspeh benčmarkinga nemoguć je ukoliko najviši hijerarhijski nivoi u organizacionoj strukturi nemaju inicijativu i posvećenost tokom svih faza benčmarking procesa. Menadžment mora da bude aktivno uključen u proces donošenja odluke o predmetu benčmarkinga, izboru benčmarking partnera, kao i realizaciji benčmarking procesa.
- *Nespremnost na promene.* Organizacija se može izložiti visokim troškovima ukoliko pristupi procesu benčmarkinga, a da pri tome nije u potpunosti spremna da radikalno poboljša svoje procese i da ih uskladi sa standardima prvoklasnih partnera.
- *Finansiranje.* Problemi sa sprovođenjem benčmarking procesa nastaju ukoliko se ne odobri potrebna sredstva za finansiranje.
- *Ljudski resursi.* Pored finansijskih resursa potrebno je obezbediti i ljudske resurse da bi se realizovao proces benčmarkinga.
- *Razmena informacija.* Prepreka uspešnoj realizaciji benčmarking procesa nastaje u slučaju suzdržanosti benčmarking partnera da pruži određene informacije, koje tretira kao poslovnu tajnu.

III POGLAVLJE

Uloga informaciono-komunikacione tehnologije u poslovnim procesima visokoobrazovnih institucija

1. Obrazovanje na daljinu

Sa pojavom interneta, svedoci smo ogromnog rasta obrazovanja na daljinu u poslednjih 20 godina. Danas fakulteti usklađuju svoje studijske programe sa potrebama i zahtevima korisnika usluga, promenama u okruženju, promenama u ponudi konkurentnih obrazovnih institucija. Učenje na daljinu ili obrazovanje na daljinu možemo definisati kao oblik učenja i nastave u kojoj se tehnički mediji koriste da se premosti udaljenost između učesnika u procesu učenja. Sposobnost medija predstavlja suštinski deo procesa, kojima se obezbeđuje dvosmerna komunikacija, odnosno interakcija između nastavnika i studenata i između studenata međusobno. Široko prihvaćena definicija je od Simonson, Schlosser i Orellana (2011) da je obrazovanje na daljinu formalno obrazovanje institucionalno zasnovano, gde se odvaja grupa za učenje i gde se interaktivni telekomunikacioni sistemi koriste za povezivanje studenta, resursa i instruktora (Simonson, Schlosser i Orellana, 2011, str. 126).

Obrazovanje na daljinu predstavlja revolucionaran preokret u visokom obrazovanju, zahvaljujući upotrebi globalne komunikacijske mreže interneta, novih metoda i alata za učenje. U skladu sa imperativima obrazovanja XXI veka visokoobrazovne institucije uvode multimedijalne sisteme, studijske programe na daljinu, virtuelne škole i druge tehnologije koje dovode do povećanja aktivnosti studenata, kvalitetnijeg vrednovanja znanja i napredovanja studenata u skladu sa individualnim sposobnostima i predznanjima.

Učenje na daljinu nastaje kada se učenje sprovodi alatima ili tehnologijama da prevaziđu ograničenja učenja u isto vreme ili na istom mestu (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 148). Smatra se da obrazovanje na daljinu postoji već više od sto godina i vezuje se za pojavu dopisnih škola, koje su se zasnivale na slanju materijala i knjiga putem pošte (Pokorni, 2009, str. 139). Ukoliko želimo preciznije da utvrdimo početak ovog vida obrazovanja prihvatimo 1858.godinu, kada je Londonski univerzitet svojom odlukom da dozvoli polaganje ispita bez prethodnog posećivanja predavanja utemeljio prvi zvanični oblik učenja na daljinu u vidu dopisnih kurseva

(Zenović, Bagarić, 2014, str. 379). Danas sa pojavom interneta, kao globalne računarske mreže, učenje na daljinu dobija novu dimenziju i od tada ga mnogi smatraju novim fenomenom. U ovom obliku obrazovanja profesori i studenti su fizički odvojeni, ali nove tehnologije su rešile pitanje brzim i relativno jeftinim povezivanjem veoma udaljenih učesnika. Sve veći broj studenata u svetu studira na daljinu koristeći najaktuelnije informacije, nastavne materijale i sadržaje radi savladavanja nastavnog gradiva, zadovoljavanja potreba procesa učenja i svojih interesovanja.

Učenje na daljinu se odnosi na sistem obrazovanja koji ima za cilj pružanje obrazovanja studentima korišćenjem savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, umesto da redovno pohađaju kurseve u tradicionalnim učionicama. Prema Bernardu i saradnicima glavne prednosti učenja na daljinu u poređenju sa tradicionalnim obrazovnim programima su: fleksibilnost (obrazovanje bez prostorno-vremenskih ograničenja), ekonomičnost (nema potreba za preseljenjem i putovanjem) i obezbeđivanje sredstava za doživotno učenje (Bernard, Rubalcava, St-Pierre, 2000, str. 262). Jedna od najznačajnijih prednosti studiranja na daljinu je fleksibilnost, koja se ogleda u pogledu brzine i vremenskog rasporeda usvajanja gradiva. Studenti mogu sami da organizuju svoje vreme, da se samostalno obrazuju i nadograđuju svoja znanja u skladu sa svojim sposobnostima i predznanjima iz određene oblasti.

Uz pomoć interneta, kao globalne računarske mreže, omogućeno je brzo i jeftino povezivanje udaljenih učesnika, tako da studenti imaju mogućnost izbora obrazovnih ustanova i van svog mesta i države stanovanja. Obrazovanje na daljinu, u odnosu na tradicionalan način studiranja, je znatno ekonomičniji, jer smanjuje troškove stanarine i putovanja u mesto održavanja studija. Univerziteti, koji imaju studentske programe na daljinu, pružaju šansu da studiraju zaposlenima, kao i studentima koji su ograničeni vremenski, geografski ili fizički hendikepirani da studiraju na tradicionalan način. Studenti se profesionalno nezavisno usavršavaju, vlastitim tempom, na mestu i u vremenu koje sami odaberu, na raspolaganju im je veliki broj predmeta koje nude različite institucije i nastavnici-pojedinci; studenti prolaze kroz materijal za učenje onom brzinom i onoliko puta koliko žele (Soleša, Obrić, 2005, str. 387). Takođe, studenti iz siromašnih zemalja sada mogu da pohađaju savremene nastavne programe, pa shodno tome, smanjuju se jaz obrazovanih ljudi između najrazvijenijih i manje razvijenih zemalja sveta.

Obrazovanje na daljinu je kompleksan sistem koji podrazumeva i uključuje sledeće elemente (Radenković, Despotović, 2005, str. 335):

- Učenje na daljinu (*distance learning*) i predavanja na daljinu (*distance teaching*), koji su odvojeni vremenski i prostorno.
- Nastavne materijale koji mogu da budu u raznim formama (štampani materijali, audio vizuelni).
- Proces učenja koji može da bude individualan i grupni.

- Tutorski rad kombinacijom raznovrsnih formi *face-to-face* komunikacija korišćenjem medija.
- Interaktivni rad kako bi promovisalo viši nivo učenja i postizanje sinergijskog efekta grupe studenata.

Veletsianos (2010) smatra pod obrazovnom tehnologijom različite tipove tehnologije koja se koristi za nastavu i učenje, kao i sve štampane materijale (Veletsianos, 2010, str. 8). Termin e-učenje obično se smatra učenje korišćenjem elektronskih medija, odnosno korišćenjem interneta, ali i televizije i radija. Pojam e-učenje je definisan uže nego učenje na daljinu, jer učenje na daljinu može da uključi i štampane materijale i prepisku komunikacije. Stoga sledi da je e-učenje poseban oblik učenja na daljinu, ali ne mora svaki oblik učenja na daljinu da bude elektronski. *Online* učenje (*online* obrazovanje na daljinu) je učenje i komunikacija preko umreženih računara.

Studenti, uz pomoć kompjutera opremljenog kamerom i prikazanim na mrežu, neposrednije komuniciraju sa drugim studentima i profesorima radi razmene multimedijalnih sadržaja, informacija i znanja, rada na zajedničkim projektima i dobijanja obaveštenja u vezi organizacije i polaganja ispita. Uspeh obrazovanja na daljinu zavisi od primene obrazovnih softvera, koji su projektovani da obezbeđuju povremenu evaluaciju znanja u procesu učenja i praćenje napredovanja studenata, što pomaže profesoru da realnije vrednuje njihovo znanje.

Obrazovanje preko interneta, kao vid školovanja van uobičajenih institucija, u kome su profesori i studenti razdvojeni fizički i vremenski, javlja se kao osnov za promene u tradicionalnom modelu univerziteta i za kreiranje nove obrazovne paradigme – virtuelnog univerziteta (Pantović, Dinić, Starčević, 2002, str. 341). Fakulteti imaju mogućnost angažovanja najboljih i gostujućih stručnjaka iz određene oblasti, putem interaktivne audio i video konferencije i bez potrebe putovanja.

Studentima su dostupni svi nastavni sadržaji za polaganje kursa, kao što su štampani materijali, predavanja profesora u audio ili video zapisima, uputstva i obaveštenja za pripremu i polaganje ispita, zadaci za vežbu, uputstva za izradu projektnih zadataka i primeri realizovanih projekata, ispitna pitanja. Tehnologije, koje se koriste u obrazovanju na daljinu u zavisnosti da li zahtevaju istovremeni pristup učesnika (sinhroni) ili je omogućen asinhroni rad, mogu biti:

1. sinhrona tehnologije (telefon, internet telefon, video konferencije i video, *chat*);
2. asinhrona tehnologije (elektronska pošta, štampani materijal, forumi na internet, blog).

Sinhrona tehnologija, koja se koristi za učenje na daljinu, podrazumeva da profesori i studenti direktno stupaju u interakciju. Prednost sinhronog načina učenja jeste da studenti odmah dobijaju odgovore na postavljena pitanja putem *chat*-a, telekonferencije, video-konferencije i audio-konferencije. *Chat* omogućava razmenu tekstualnih poruka između dve ili više osoba putem interneta, a uz pomoć novih softverskih alata pored pisanih poruka, uključuje i govornu i video komunikaciju. Telekonferencije, audio-konferencije i video-konferencije omogućavaju da

studenti, iako su geografski udaljeni, slušaju predavanja, postavljaju pitanja, razmenjuju informacije, unapređuju svoje znanje i iskustvo. Telekonferencija je upotreba elektronske komunikacije koja omogućava da dvoje ljudi na različitim lokacijama održavaju simultanu konferenciju (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 147). Najveći nedostatak telekonferencije je u tome što se učesnici u komunikaciji ne mogu međusobno da vide i što nije omogućeno da nastavne materijale i dokumente učesnici na jednoj lokaciji vide i učesnici na drugoj lokaciji.

Prema nameni multimedijalni sistemi za komunikaciju na daljinu mogu biti:

1. sobni videokonferencijski sistemi i
2. stoni videokonferencijski sistemi.

Sobni videokonferencijski sistemi zahtevaju posebno opremljene prostorije i skupu tehnologiju, kao što su kvalitetno ozvučenje prostorije i sposobnost automatiziranog uklanjanja mikrofonijske, zatim kvalitetna i po mogućnosti automatski ili daljinski upravljiva kamera, skupi uređaji za kvalitetno kodiranje i koprimovanje slike i zvuka u realnom vremenu, elektroničke video-konferencijske ploče za crtanje i video-izlaz koji može biti multimedijalni projektor ili TV (Mitrović, 2009, str. 46). Za stonu videokonferenciju podrazumeva se korišćenje znatno jednostavnije tehnologije, koja je uglavnom prenosiva, tako da student uz pomoć kompjutera, programa za videokonferencije, kamere, zvučnika i mikrofona može pratiti izlaganje predavača iz nekog udaljenog prostora. U bogatijim zemljama zapadne i severne Evrope postoje i primeri obrazovnih programa u kojima svaki polaznik u svom domu ili na radnom mestu prati predavanje putem tzv. stonih videokonferencija (Soleša, Nadrljanski, 2003, str. 281).

Elektronske interaktivne table su velike, osetljive na dodir, koje kontrolišu računar povezan sa digitalnim projektorom (Smith, 2005, str. 91). Primenom savremenih informacionih tehnologija dolazi i do unapređenja tradicionalnih tabli i pojave interaktivnih elektronskih tabli, koje postaju nezaobilazno nastavno sredstvo za sinhronu komunikaciju u obrazovanju na daljinu. Značajne funkcije interaktivnih tabli za studiranje na daljinu su (Beauchamp, Parkinson, 2005, str. 98):

1. Mogućnost kopiranja i prenošenja iz različitih programa na ekran interaktivne table (npr. dokumenata iz *Word-a*, *Excel-a*, *PowerPoint-a*, slike i dr.)
2. Prevlačenje markerom, trake za isticanje, uvećavanje teksta, funkcija „reflektora“ koja stavlja u fokus bitne sadržaje i dr.
3. Mogućnost čuvanja lekcije kao posebnog dokumenta, dopisivanja informacija na posebnim stranama lekcije i vraćanje na te informacije u toku samog časa, snimanje ekrana i dr.
4. Korišćenje posebne olovke za tablu, ponekad u kombinaciji sa drugim karakteristikama, kao što su strelice i linije, koja omogućava dodavanje teksta na postojeću sliku ili tekst, korišćenje olovke za označavanje i isticanje teksta, korišćenje „drop and drag“ aktivnosti („spuštanja i prevlačenja“), preraspoređivanje objekata, reči i sl.

5. Povezivanje sa drugim stranama na radnoj površini, povezivanje sa dokumentima i programima u kompjuteru, povezivanje sa sajtovima sa interneta.

Asinhrona komunikacija predstavlja komunikaciju, koja se odvija nezavisno od vremena, putem e-mail-a, štampanih materijala, diskusionih foruma. Profesor postavlja nastavne sadržaje i informacije na internet stranicu, a student sam bira vreme kada će pristupiti sadržajima. Diskusioni forumi postoje za svaki predmet, čime je olakšana interakcija između studenata i profesora. Studenti ih koriste radi postavljanja pitanja i dobijanja odgovora od strane profesora, čitanja najčešće postavljenih pitanja od strane drugih studenata i radi slanja projektnih, seminarskih i završnih radova profesorima. Diskusioni forumi pružaju vrlo efikasan način komunikacije i zajedničkog korišćenja poslovnog znanja i ekspertize u velikim grupama ljudi (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 136). Dok diskusioni forum predstavlja javni vid komunikacije sa profesorima i drugim studentima, komunikacija putem e-mail-a je privatna komunikacija između studenata i profesora. Reed (1999) predlaže sledeće strategije kao pomoć unapređenju komunikacije i učenja uz upotrebu tehnologije za videokonferenciju (pomenuto kod: Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 150):

- odrediti očekivanja i utvrditi protokole;
- uključiti studente od početka;
- koristiti vizuelna pomagala;
- obezbediti pomoćni materijal;
- isticati ulogu predavanja kada je mala grupa u pitanju;
- smanjiti razonodu;
- podsticati dijalog.

Načini komuniciranja učesnika u procesu elektronskog obrazovanja su (Radenković, Despotović, 2005, str. 338):

- *Elektronska pošta* je najjednostavniji oblik asinhronne interakcije i najčešće se koristi kao dodatak uz druge oblike komunikacije.
- *Liste elektronske pošte (e-mail list, list server)* se koriste za slanje poruka elektronskom poštom celoj grupi studenata, odnosno većem broju korisnika kod hitnih poruka.
- *Mrežne novosti* predstavljaju oblik diskusionih grupa koje se temelje na određenim interesnim grupama (tehnička, društveno-politička, stručna, naučna i sl.) unutar kojih se šalju i čitaju novosti.
- *Forumi* su diskusione grupe na *web*-u. Poslednjih godina forumi su postali najpopularniji multimedijalni oblik komuniciranja korisnika sistema za obrazovanje na daljinu.
- *Chat* je sinhrona komunikacija bazirana na tekstualnim porukama preko interneta ili Intraneta.

- *Elektronska tabla* se koristi sa svrhom kombinovanja teksta i vizuelnih elemenata u komunikaciji. Omogućava da učesnici dele „grafičku tablu” unutar koje mogu istovremeno pisati, crtati, stavljati slike, grafikone, skice i sl.
- *Telekonferencija* se koristi za sastanke, održavanje nastave na daljinu i stručno konsultovanje između više učesnika na zajedničkom projektu.

Za uspešnu primenu i razvoj sistema učenja na daljinu univerziteti koriste kombinaciju više tehnologija, koje predstavljaju optimalno rešenje za prenošenje novih znanja i veština. Korišćenje savremene informaciono-komunikacione tehnologije u obrazovanju je od velike pomoći studentima u individualnom sticanju znanja, a nastavnicima u neprekidnom praćenju napredovanja studenta i realnijem vrednovanju znanja studenata.

Sistemi za upravljanje procesom učenja (*Learning Management System*– LMS) su složeni softverski sistemi za administraciju, dokumentovanje, praćenje, izveštavanje i isporuku *online* kurseva (Ellis, 2009, str. 1). Posebno je značajan za naučne i inženjerske studije, jer je u ovim oblastima već primenjen set softverskih alata (Petrović, Jeremić, Ćirović, Radojičić, Milenković, 2013, str. 416). Mnogi autori smatraju da uspešnost celokupnog e-učenja zavisi od korišćene tehnološke infrastrukture.

MOODLE (*Modular Object Oriented Developmental Learning Environmental*) je jedan od najpopularnijih i najviše korišćenih sistema otvorenog koda (*open source*) za upravljanje procesom učenja (*Learning Management System* –LMS) (Despotović, Savić, Bogdanović, 2006, str. 171). MOODLE, poznati sistem za upravljanje kursevima, je otvorenog koda koji omogućava nastavnicima da kreiraju razne dinamične i efikasne *online* programe obrazovanja (Hui Hsu, 2012, str. 45). *Web e-learning* platforme omogućavaju nastavnicima laganu organizaciju, objavljivanje, upravljanje i implementaciju edukativnog materijala (Soleša, Obrić, 2005, str. 392). Osnivač MOODLE je profesor računarskih nauka Martin Dougiamas, koji se bavio izučavanjem sistema za upravljanje kursevima na Univerzitetu u Pertu u Australiji. Naziv MOODLE ima dva značenja. Prvo je akronim od Modular Object Oriented Developmental Learning Environment (modularno objektno orijentisano okruženje za razvoj učenja). Drugo značenje je vezano za reč *moodle*, koja u australijskom slengu znači „prevrtanje neke ideje u glavi, sve dok se ona ne sagleda sa različitih aspekata”.

Koncept MOODLE-a je mrežna aplikacija instalirana na serveru i omogućava studentima da pristupaju u bilo koje vreme i sa bilo kog mesta nastavnim sadržajima kursa, obaveštenjima i polaganju ispita. Studenti mogu da prenose svoja iskustva, ostavljaju komentare i omogućeno im je da zajedno sa nastavnicima učestvuju u bogatim interaktivnim aktivnostima, kao što su forumi, blogovi, seminari, zadaci, ispiti. Samim tim, MOODLE je revolucionirao proces učenja (Hui Hsu, 2012, str. 45). Trenutno se koristi u 236 zemalja širom sveta i dostupan je za instaliranje na više od 100 jezika (izvor: <http://moodle.org/sites/index.php?country=RS#M> na dan 2.4.2017. godine). Dostupna je verzija prilagođena na srpskom jeziku, kako ćirilica tako i latinična. U Srbiji je MOODLE najprihvaćenija platforma za upravljanje *online* učenjem od

strane visokoobrazovnih institucija. Visokoobrazovne institucije iz Srbije, koje koriste MOODLE su (izvor:<http://moodle.org/sites/index.php?country=RS#Mna> dan 2.4.2017. godine):

- Univerzitet Privredna Akademija;
- Fakultet organizacionih nauka, Mašinski fakultet, Farmaceutski fakultet, Pravni fakultet, Medicinski fakultet, Rudarsko-geološki fakultet, Građevinski fakultet, Saobraćajni fakultet, Filološki fakultet (Univerzitet u Beogradu);
- Prirodno-matematički fakultet, Fakultet tehničkih nauka (Univerzitet u Novom Sadu);
- Elektronski fakultet, Medicinski fakultet (Univerzitet u Nišu);
- Medicinski fakultet (Univerzitet u Prištini);
- Fakultet tehničkih nauka u Čačku (Univerzitet u Kragujevcu);
- Državni univerzitet i Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru;
- Računarski fakultet (Univerzitet Union);
- Univerzitet Singidunum;
- Alfa BK Univerzitet;
- Univerzitet „Džon Nezbit“;
- Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije;
- Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija;
- Visoka hemijsko tehnološka škola strukovnih studija, Kruševac;
- Visoka poslovno-tehnička škola, Užice.

Status i priznavanje obrazovanja na daljinu na tercijarnom nivou znatno varira između različitih zemalja (Zawacki-Richter et al, 2015, str. 115). Mnogi univerziteti u zemljama zapadne Evrope i severne Amerike nude studijske programe iz raznih oblasti svih nivoa studija putem učenja na daljinu. Najprestižniji univerziteti u Evropi, koji u svom obrazovnom radu primenjuju studije na daljinu, su: United Kingdom Open University, The International Council for Open and Distance Education – Oslo, Virtual University Enterprises, University for Industry. Open University iz Velike Britanije je jedan od najvećih univerziteta za studiranje na daljinu, koji je osnovan 1969. godine, ima 200 hiljada korisnika i 19 hiljada kurseva u svom sistemu za obrazovanje na daljinu (izvor: <http://www.open.ac.uk/> na dan 20.4.2017. godine). Univerziteti iz Španije, Nemačke, Holandije i Portugalije primenjuju određene standarde za ovakav vid obrazovanja, koje je postavio Open University. U Španiji je to Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) i Universitat Oberta de Catalunya (UOC), u Nemačkoj Fernuniversitäten, u Holandiji Otvoreni univerzitet i u Portugaliji Universidade Aberta. U Kanadi i Sjedinjenim Američkim Državama dolazi do eksplozivnog rasta studijskih programa na daljinu, kao i novih univerziteta koji nude isključivo *online* studijske programe. U 1999. godini u SAD više od 300 akreditovanih koledža i univerziteta, uključujući Stanford i Harvard, nudili su preko 800 oblasti u kojima se putem učenja na daljinu stiče akademski stepen (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 149). Do 2001. godine, preko 2000 obrazovnih institucija širom sveta je nudilo kurseve za učenje na daljinu, ne uključujući tu priličan, ako ne i veći broj nezavisnih kompanija koje nude kurseve za učenje na daljinu (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 149).

Jedan od najpoznatijih univerziteta u Sjedinjenim Američkim Državama je i Kaplan University, koji nudi studijske programe iz oblasti informacionih tehnologija, biznisa, kriminalistike, prava, nauke i umetnosti osnovnih i master studija (izvor: <https://www.kaplanuniversity.edu/> na dan 20.4.2017. godine). Studenti imaju mogućnost da pohađaju i doktorske studije na daljinu na izuzetno cenjenim univerzitetima, kao što su: University of Phoenix, Cappel University, Grand Canyon University, Liberty University.

Klasično i savremeno obrazovanje je podržano informacionim tehnologijama u jedinstven sistem fleksibilnog obrazovanja (Soleša, Obrić, 2005, str. 387). Kada se učenje na daljinu kombinuje sa zahtevima fizičkog prisustva studenata, ono se naziva hibridno učenje ili *blended learning* (Bailey, Ifenthaler, Gosper, Kretschmar, Ware, 2015, str. 170). *Blended learning* je svojevrsna kombinacija prednosti i učenja na daljinu i tradicionalnog učenja licem u lice (Osguthorpe, Graham, 2003, str. 228). Na primer, slabost tradicionalnih univerzitetskih kurseva je nedostatak vremenske fleksibilnosti, tako što zahtevaju od studenata prisustvo dva ili tri puta nedeljno. S druge strane, prednost takvih kurseva jeste u interakciji između studenata i između studenata i profesora. Studenti mogu da ispituju, eksperimentišu i uživaju u energiji i entuzijazmu grupnog učenja, a komunikacija uključuje i verbalnu i neverbalnu komunikaciju (Osguthorpe, Graham, 2003, str. 228). Korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija u kombinaciji sa tradicionalnom nastavom, značajno doprinosi poboljšanju kvaliteta nastave.

Osnovne prednosti fleksibilnog obrazovanja u odnosu na klasično obrazovanje su (Soleša, Obrić, 2005, str. 387):

- veća efikasnost;
- povećanje kapaciteta obrazovnih institucija;
- obrazovanje koje se lako može prilagoditi potrebama obrazovanja uz rad;
- manji troškovi obrazovnog procesa;
- ravnomernija distribucija obrazovanja kroz dostupnost novih obrazovnih programa, van obrazovnih i ekonomskih centara;
- mogućnost različitim institucijama da imaju pristup inostranim obrazovnim resursima – veći kvalitet stečenih znanja.

U uslovima brzih tehnoloških promena, naš obrazovni sistem mora da osigura povećane obrazovne mogućnosti bez povećanja materijalnih sredstava (Soleša, 2006, str. 193). Mnoge obrazovne ustanove u svetu na ovaj izazov odgovaraju razvojem programa učenja na daljinu (Soleša, Nadrljanski, 2003, str. 279). Visokoobrazovne institucije u Srbiju koriste *blended learning* model obrazovanja na daljinu, kombinujući tradicionalan način studiranja i studiranja na daljinu. Pored velikog broja akreditovanih studijskih programa na daljinu, kako na državnim tako i na privatnim institucijama, relativno mali broj studenata upisuje studijske programe koji se realizuju putem učenja na daljinu. Ovaj vid obrazovanja kod nas još uvek nije razvijen onim intenzitetom, kao u razvijenim zemljama sveta. Za razvoj obrazovanja na daljinu u Srbiji

značajnu ulogu imaju strateška dokumenta usvojena od strane Vlade Srbije: Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine, Strategije razvoja elektronskih komunikacija u Republici Srbiji od 2010. do 2020. godine, Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine – „Istraživanje za inovacije”, Strategija razvoja informacionog društva od 2010. do 2020. godine (izvor: <http://www.mpn.gov.rs/strategije-2020/> na dan 18.5.2017. godine).

Nacionalni savet za visoko obrazovanje osnovao je Komisiju za akreditaciju i proveru kvaliteta primene Bolonjske deklaracije, čiji je osnovni zadatak akreditacija i provera kontrole kvaliteta visokoobrazovnih institucija i vrednovanje studijskih programa. U Republici Srbiji Standardom 12 Pravilnika o standardima i postupku za akreditaciju visokoškolskih institucija i studijskih programa vrši se akreditacija i ocena kvaliteta studijskih programa, koji se realizuju učenjem na daljinu.

U okviru sistema za upravljanje procesom učenja na daljinu visokoškolska ustanova mora da obezbedi (izvor: Pravilnik o standardima i postupku za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa, <http://www.mpn.gov.rs> na dan 18.5.2017. godine):

- jednu sopstvenu ili zakupljenu integrisanu računarsku platformu (DLS – *Distance Learning System*) sa specijalizovanim softverom za smeštaj i distribuciju multimedijalnih nastavnih sadržaja namenjenih za samostalno usvajanje (tekst, zvučne i video informacije) i za kompletno upravljanje procesom učenja;
- različite oblike nastave: javno emitovanje vremenski planiranog nastavnog događaja (emitovanje predavanja ili diskusija nastavnika/stručnjaka snimljene uz pomoć video kamera uživo ili ranije napravljenog i pripremljenog video snimka), isporuku predavanja i multimedijalnih nastavnih materijala putem diskusionih foruma;
- jedinstven korisnički interfejs koji podržava više kategorija korisnika, uključujući studente, nastavnike i administrativno osoblje;
- kvalitetnu dvosmernu komunikaciju nastavnika i saradnika sa studentima koja omogućava usluge elektronske pošte, diskusionih foruma i diskusija u realnom vremenu;
- mogućnost evidentiranja vremena koje student provede na proučavanju nastavnog materijala i proveru i ocenjivanje studenata pomoću testova, a uz podršku i pod kontrolom specijalizovanog softverskog paketa;
- visoku pouzdanost sistema kroz odgovarajući sistem kontrole pristupa i zaštite sadržaja.

Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta je objavila Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji 27.1.2017. godine, koji nam daje na uvid visokoobrazovne institucije koje imaju studijske programe na daljinu i prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Fakulteti u Republici Srbiji, koji imaju akreditovane studijske programe na daljinu

Fakultet	Studijski program	Naučno polje i nivo studija
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet „Privredna akademija“	Poslovna ekonomija i finansije – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Međunarodna ekonomija i ekonomska diplomatija – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Univerzitet „Privredna akademija“	Opšte pravo – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije „MEF“, Univerzitet „Privredna akademija“	Operativni primenjeni menadžment – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Primenjena ekonomija i finansije – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Plansko-procesni menadžment – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Master akademske studije
	Primenjena ekonomija i finansije – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Master akademske studije
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu	Informacioni sistemi i tehnologije – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne akademske studije
Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu	Sport – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne strukovne studije
	Fizičko vaspitanje i sport – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Master akademske studije
Fakultet zaposlovnih studija, Univerzitet Džon Nezbit	Poslovne studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Fakultet za menadžment, Univerzitet „Džon Nezbit“	Ekonomija – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Biznis i menadžment – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Univerzitet „Edukons“ - studije pri univerzitetu	Primenjena bezbednost – studije na daljinu	- Interdisciplinarne, multidisciplinarne i transdisciplinarne nauke - Osnovne akademske studije
	Poslovna ekonomija – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Univerzitet „Metropolitan“ - studije pri univerzitetu	Informacione tehnologije – studije na daljinu	- Interdisciplinarne, multidisciplinarne i transdisciplinarne nauke - Osnovne akademske studije
	Inženjerski i operacioni menadžment – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne akademske studije
	Grafički dizajn – studije na daljinu	- Umetnost - Osnovne akademske studije
	Modni dizajn – studije na daljinu	- Umetnost - Osnovne akademske studije
	Softversko inženjerstvo – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne akademske studije
	Dizajn interaktivnih medija – studije na daljinu	- Umetnost - Osnovne akademske studije
	Informacione tehnologije i sistemi – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Master akademske studije
	Informacioni sistemi – studije na	- Tehničko tehnološke nauke

	daljinu	-Master akademske studije
	Marketing menadžment – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Master akademske studije
	Softversko inženjerstvo – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Master akademske studije
Fakultet za menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla”	Menadžment u informacionim tehnologijama – studije na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Osnovne akademske studije
	Inženjerski menadžment – studije na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Osnovne akademske studije
	Menadžment u medijima – studije na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Osnovne akademske studije
Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union – Nikola Tesla”	Pravo – DLS	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Menadžment – DLS	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Poslovna ekonomija – DLS	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
	Pravo – DLS	- Društveno-humanističke nauke -Master akademske studije
	Menadžment – DLS	- Društveno-humanističke nauke -Master akademske studije
	Poslovna ekonomija – DLS	- Društveno-humanističke nauke -Master akademske studije
Fakultet za strateški i operativni menadžment „FSOM“	Inženjerski menadžment – učenje na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Osnovne akademske studije
	Inženjerski menadžment u proizvodnji – učenje na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Master akademske studije
	Inženjerski menadžment u uslugama – učenje na daljinu	- Tehničko tehnološko polje - Master akademske studije
Univerzitet „Alfa BK“ - Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju bez svojstva pravnog lica	Finansije – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne akademske studije
Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija	Nove računarske tehnologije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne strukovne studije
Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije	Menadžment trgovine i marketinga – studije na daljinu	- Društveno – humanističke nauke - Osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace	Računarstvo i informatika – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radimir Bojković”	Ekonomija u poslovno industrijskom sistemu – studije na daljinu	- Tehničko tehnološke nauke - Osnovne strukovne studije
	Poslovno industrijski menadžment – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Specijalističke strukovne studije
Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare „SIRMIJUM“	Strukovni vaspitač – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Valjevo	Poslovna informatika – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne strukovne studije
	Poslovna ekonomija sa 2 modula – studije na daljinu	- Društveno-humanističke nauke - Osnovne strukovne studije

Izvor: Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji, <http://www.nts.edu.rs> na dan 1.6.2017. godine

Istraživanje *online* obrazovanja u Americi u 2015.godini od strane *Babson Survey Research Group, Online Learning Consortium, Pearson, WCET, StudyPortals i Tyton Partners*, koje se bazira na dve hiljade univerziteta i koledža, otkriva da je porastao broj studenata visokog obrazovanja, koji imaju najmanje jedan kurs na daljinu, za 3,9% u odnosu na prethodnu godinu (izvor:<http://www.babson.edu/news-events/babson-news/Pages/2016-babson-releases-2015-survey-of-online-learning.aspx> na dan 21.5.2017. godine).

Ovo istraživanje je došlo do značajnih zaključaka vezanih za obrazovanje na daljinu:

- 28% studenata bira bar jedan kurs obrazovanja na daljinu, i to ukupno 5.828.826 studenata, a godišnje se poveća za 217.275 studenata.
- U 2014.godini od ukupno 5,8 miliona studenata koji studiraju na daljinu, 2,85 miliona uzimaju sve svoje kurseve na daljinu i 2,97 miliona uzimaju neke, ali ne sve kurseve na daljinu.
- Javne institucije zapošljavaju najveći deo studenata na daljinu, čak 72,7% studenata koji još nisu diplomirali i 38,7% studenata diplomiranih studenata svih nivoa studija.
- Procenat glavnih akademskih lidera koji smatraju da je *online* učenje ključno za njihovu dugoročnu strategiju pala je sa 70,8% na 63,3% u odnosu na prošlu godinu.
- Akademski lideri ocenjuje rezultate učenja *online* obrazovanja u odnosu na rezultate učenja licem u lice i njih 71,4% smatra da su isti ili superiorniji.
- Samo 29,1% akademskih lidera tvrdi da njihov fakultet prihvata „vrednost i legitimitet *online* obrazovanja”.

Visokoobrazovne institucije došle su u izazov da razviju nove obrazovne metode i načine učenja i obezbede kvalitetno obrazovanje prema zahtevima tržišta, koje diktira dinamiku promena u svim aspektima života. Obrazovanje na daljinu je oblik obrazovnog procesa koji je, u današnje vreme, široko rasprostranjen zahvaljujući revolucionarnom razvoju interneta i informaciono-komunikacione tehnologije. Međutim, rezultati istraživanja nam pokazuju da se u obrazovanju na daljinu, javljaju i neki problemi. S jedne strane raste procenat studenata koji se opredeljuju za studiranje na daljinu, ali s druge strane procenat akademskih lidera, koji smatraju da je *online* učenje ključno za njihovu dugoročnu strategiju, opada.

2. Upotreba društvenih mreža u visokom obrazovanju

Raste popularnost društvenih mreža i globalna prisutnost u svakodnevnom životu studenata, koji ih koriste ne samo kao sredstvo umrežavanja, već i u obrazovne svrhe. Istraživanja o društvenim mrežama i obrazovnim ustanovama pokušavaju da odgovore na niz pitanja: na koji način se društveni mediji koriste u obrazovanju; koji su ciljevi društvenih medija;

kakva su dosadašnja iskustva; koje su prepreke efektivnom korišćenju; kakva je budućnost društvenih medija u obrazovanju (Hebrang Grgić, Mučnjak, 2015, str. 234). Upotreba društvenih medija obezbeđuje važnu osnovu za društveni, emotivni i kognitivni razvoj mladih ljudi koji veći deo svog vremena provode na internetu (Hayes, Van Stolk-Cooke, Muench, 2015, str. 508). Sociolozi su odlučili da definišu i priznaju upotrebu *Facebook*-a od strane mlađe generacije da bi shvatili kako ova generacija komunicira *online*, povezuje se i identifikuje kao član *online* zajednice.

Brojne studije pokazuju da su društvene mreže dovele do značajnih promena u načinu komunikacije i interakcije među studentima i profesorima, ali i metodama učenja. Raste popularnost korišćenja društvenih mreža na univerzitetima i na značajan način utiču na promene u učenju i nastavnom procesu (Foster, Farshid, Juena, Wallström, 2016, str. 789). Društvene mreže studentima pružaju veće mogućnosti za komuniciranje, učenje, diskusiju, razmenu informacija, razmišljanje, procenu i preuzimanje nastavnih materijala, daju povratne informacije i stižu nova saznanja na internetu (Volungevičienė, Teresevičienė, Mejerytė-Narkevičienė, 2015, str. 19).

Postojanje *web*-a je promenilo prirodu obrazovnog procesa, a savremena mrežna tehnologija je unapredila sposobnost komunikacije ljudi širom sveta i postala neophodan edukativni alat (Soleša, Rajsman, Juričić, 2014, str. 1403). Danas visokoobrazovne institucije su prepoznale potencijalne koristi društvenih mreža i upotrebljavaju ih radi unapređenja sopstvenog poslovanja, komunikacije i promocije. Studentima nude razne korisne alate za lakšu podelu nastavnog materijala i interakciju sa kolegama i profesorima.

Prema Boyd i Ellison (2007), prva društvena mreža bila je SixDegrees, pokrenuta 1997. godine. Sledile su mreže kao što su *Friendster* (2002), *MySpace* (2003), *LinkedIn* (2003), *Flickr* (2004), *Twitter* (2006) i mnoge druge (pomenuto kod: Hebrang Grgić, Mučnjak, 2015, str. 233). Društvena mreža *Facebook* je stvorena 4. februara 2004. godine od strane troje studenata, kao platforma za komunikacije među studentima na Harvard Univerzitetu. Zbog sve većeg broja korisnika *Facebook*-a među studentima, istraživanja u obrazovanju pokazuju da se *Facebook* može koristiti za pružanje obrazovnih sadržaja i kao uspešan alat za učenje (Buragga, Dhir, Boreqqah, 2013, str. 21).

Brojne studije se bave *Facebook*-om kao najpopularnijom društvenom mrežom iz različitih aspekata. Pored društvene svrhe, *Facebook* se znatno koristi u svrhe dnevne zabave i dobijanja informacija: igranje igara, gledanje video snimaka, izražavanje misli, podelu slika, praćenje dešavanja u nečijim društvenim krugovima, zabavljanje, itd. (Kabilan, Ahmad, Abidin, 2010, str. 180; Sharma, Joshi, Sharma, 2016, str. 342). Iako je prvenstveno predviđen za društvenu upotrebu, prema rezultatima nekoliko studija (Bosch 2009, Mazman, Usluel 2010, Sharma, Joshi, Sharma 2016) *Facebook* se takođe može uspešno koristiti u obrazovne svrhe. Prema istraživanju koje je sproveo McCarthy (2012), studenti smatraju *Facebook* kao značajno sredstvo za učenje kojim se poboljšava razvoj akademskih veza, promovišu akademske kritike,

diskusije i povezivanje (McCarthy, 2012, str. 760). Istraživači su potvrdili da sistemi društvenih mreža treba da budu deo nastave radi podrške u obrazovnoj komunikaciji, interakciji i odnosima (Bosch, 2009).

Prema studiji Latib, Bolong i Ghazali svrha korišćenja *Facebook*-a je podeljena na sedam funkcionalnih oblasti: stvaranje ličnog identiteta; podela sadržaja; komunikacija sa prijateljima; stvaranje lične reputacije; formiranje grupa u kojima su ljudi sličnih interesa; stalno praćenje novih informacija i razvoj ličnih, prijateljskih i poslovnih odnosa (Latib, Bolong, Ghazali, 2014, str. 290). Društvene mreže pružaju mogućnost kreiranja grupa sa istim interesovanjima njihovih članova. Profesori kreiraju *online* grupe na temu svog predmeta i postavljaju nastavne materijale i važne informacije za ispit. Studenti pristupaju grupama na društvenim mrežama i na taj način mogu da uspostave kontakt sa kolegama i profesorima, da razmenjuju mišljenja, komentare i informacije.

Otkriveno je da većina studenata koristi društvene mreže u obrazovne svrhe radi izvođenja grupnih projekata i zadataka i utvrđeno je da su veoma korisne u obavljanju grupnog rada (Zanamwe, Rupere, Kufandirimbwa, 2013, str. 15). Zbog toga se upotreba društvenih mreža u obrazovne svrhe preporučuje za prevazilaženje problema, poput osećaja izolovanosti iz grupe, što se često javlja u procesima učenja i ima negativan uticaj na učenje i „nemogućnost izražavanja u javnosti“ zbog stidljivosti (Ozturk, 2015, str. 22).

Uspostavljanje, održavanje i razvijanje saradnje profesora i studenata na društvenim mrežama vodi većoj motivaciji za učenje, unapređenju kreativnih sposobnosti i mišljenja, boljim rezultatima i širenju pozitivne klime izvan učionice. *Facebook* pruža mogućnost poboljšanja komunikacije izvan učionice između predavača i studenata u cilju ispunjenja potreba studenata. Studenti obično proveravaju svoje *Facebook* naloge češće nego *online* predavanja, čak i kada ovakvi softveri imaju platforme za *chat* i diskusije za sinhronizovane i asinhronizovane *online* diskusije (Bosch, 2009).

Univerziteti kao obrazovne institucije su zabrinuti zbog sve veće nezainteresovanosti univerzitetskih studenata za tradicionalni način učenja (Manasijević, Živković, Arsić, Milošević, 2016, str. 443). Profesori treba da, kroz atraktivne nastavne sadržaje, inovativne i interaktivne modele rada, uključe studente da učestvuju na predavanjima i učine obrazovanje efikasnijim. *Facebook* pruža društveno okruženje, omogućujući studentima da sarađuju sa predavačima i kolegama i olakšavajući proces sticanja znanja (Çoklar, 2012, str. 49). Od velike pomoći za studente je postavljanje raznih sadržaja na socijalnu mrežu, pri čemu studenti mogu lako pristupiti i koristiti materijal za učenje, a sve u cilju poboljšanja akademskog uspeha na pojedinačnom nivou (Manasijević, Živković, Arsić, Milošević, 2016, str. 443). Razmena nastavnih materijala i resursa sastoji se od aktivnosti, kao što su razmena multimedijalnih resursa, video zapisa, audio materijala, animiranih video zapisa, resursa i dokumenata (Manasijević, Živković, Arsić, Milošević, 2016, str. 443).

3. Mogućnosti i značaj primene mobilne tehnologije u visokom obrazovanju

Danas studenti mnogo češće gledaju internet stranicu fakulteta putem mobilnog telefona, nego putem laptopa ili kompjutera. Univerziteti treba da formatiraju svoje *web* stranice da funkcionišu kako na računaru, tako i na pametnim telefonima i tabletima. Prilikom upisa, 20 % studenata ukoliko imaju loše iskustvo sa *web* stranicom na njihovom mobilnom uređaju, više ne razmatraju taj fakultet kao opciju upisa.

Mnogi istraživači smatraju da uticaj mobilne tehnologije na akademska ostvarenja studenata u poređenju sa tradicionalnim učenjem još uvek nije dovoljno istražena oblast, a i da treba istražiti faktore koji ograničavaju primenu mobilne tehnologije u obrazovanju. Mobilno učenje (m-učenje) je oblik učenja na daljinu koji se zasniva na korišćenju mobilne tehnologije. Little (2013) smatra da je razvoj poboljšanih alata i tehnologije povećao tražnju za mobilnim uređajima u obrazovne svrhe (pomenuto kod: Masrom, Nadzari, Zakaria, 2016, str. 269). Danas mnogi univerziteti imaju aplikacije koje pružaju osnovne informacije o univerzitetu, važnim lokacijama za svakodnevni život studenata. To je posebno od koristi za buduće studente i studente koji su na razmeni da se upoznaju sa univerzitetom.

Postoje dve alternative mobilne aplikacije, koje se koriste u obrazovanju: 1. veb-aplikacije, koje profesori i studenti mogu da koriste kroz pretraživač i 2. nativne aplikacije. Nativne aplikacije predstavljaju softverske aplikacije, koje se posebno razvijaju i instaliraju za svaki mobilni operativni sistem i mogu se koristiti uz pomoć korisničkog interfejsa. Nativne aplikacije se posebno razvijaju za jednu platformu i mogu da u potpunosti koriste hardverske komponente uređaja – mogu da koriste kameru, GPS, akcelerometar, kompas, listu kontakata, itd. (Gaftandzhieva, Kasakliev, Doneva, 2016, str. 37).

Značajne aplikacije gejmfikacije koje se koriste u visokom obrazovanju su (Bicen, Kocakoyun, 2017, str. 19-20):

1. **Kahoot:** Aplikacija *Kahoot* se koristi na univerzitetima radi poboljšanja rezultata učenja. Studenti pokušavaju da pronalaze tačne odgovore na pitanja, koja im se prikazuju na ekranu projektora i daju odgovor koristeći neki od svojih uređaja (desktop, laptop, tablet, telefon). Aplikacija *Kahoot* je korisna za razvoj takmičarskog duha i pozicije liderstva u grupnom takmičenju. Studenti su motivisani da u kraćem vremenskom periodu pronađu tačan odgovor jer dobijaju veći broj osvojenih poena i bolju poziciju među takmičarima. Najveća prednost ove aplikacije je ta da se zasniva na korišćenju interneta i da je besplatna za mobilne uređaje. Izuzetno je lako koristiti aplikaciju, koja omogućava studentima sticanje saradničke pobedničke filozofije.
2. **ClassDojo:** Aplikacija *ClassDojo* je veoma popularna u interakciji između profesora, roditelja i studenata, koja trenutno ima 35 miliona korisnika. Prevedena je i koristi se na više od 35 jezika. Prednost ove aplikacije je što omogućava roditeljima uključenost u

radu studenata i obrazovnom procesu. Roditelji imaju pristup aplikaciji, mogu da komuniciraju sa profesorima, informišu se o rezultatima rada i ponašanju i dobijaju izveštaj o napredovanju svog deteta. Kroz *ClassDojo*, nastavnici kontrolišu rad u učionici na delotvoran i zanimljiv način.

- 3. *Classcraft*:** Aplikaciju *Classcraft* studenti posmatraju korišćenjem projektoru, a u njoj učestvuju uz pomoć tableta i laptopa. Nastava je uz pomoć aplikacije dosta zanimljivija i studenti stiču znanje pomoću igre i avanturističkih metoda rada. Prednost korišćenja aplikacije je u kooperaciji među studentima, učenje kroz zabavu, povećanje motivacije studenata.
- 4. *Socrative*:** Prednost aplikacije je jednostavnost njene upotrebe i dostupna je svima jer je besplatna. Studenti stiču znanje odgovarajući na pitanja na svojim mobilnim uređajima i odmah dobijaju povratnu informaciju o tačnosti rezultata pitanja. Samim tim skupljaju poene za tačne odgovore, koji im mogu obezbediti lidersku poziciju u grupnim aktivnostima studenata. Može da se primenjuje među studentima koji bolje znaju tematiku predavanja radi pokretanja kooperativne diskusije.

Prema Hussin, Manap, Amir i Krish (2012) mobilno učenje ima veliki potencijal da bude efektivan alat za učenje usled brzog rasta nove generacije mobilnih uređaja, kao što su tableti, mobilni telefoni, ali i napredovanja u bežičnoj tehnologiji (Hussin, Manap, Amir, Krish, 2012, str. 276). Low i O'Connel (2006) su izjavili da je prednost mobilnog učenja fleksibilnost i da daje osećaj slobode studentima (pomenuto kod: Ozdamli, Cavus, 2011, str. 938). Osnovna prednost korišćenja mobilne tehnologije u nastavnom procesu je pristup nastavnim sadržajima, izvorima informacija i znanja sa bilo kog mesta i u bilo koje vreme.

Profesori koriste informaciono-komunikacionu tehnologiju da podstiču i motivišu studente da uče. Brojne studije pokazuju da postoji povećano interesovanje za učenjem studenata, kada se koriste mobilni uređaji u procesu nastave. Huang, Liao, Huang i Chen (2014) smatraju da korišćenje mobilnih uređaja može značajno da utiče na stvaranje pozitivnije percepcije nastavnih aktivnosti i na interesovanje studenata prema temi i učenju (Huang, Liao, Huang, Chen, 2014, str. 129). Rezultati njihove studije pokazuje da se samo 6% studenata u grupi ne dopadaju nastavne aktivnosti, dok je znatno veći procenat studenata (25%) u tradicionalnom okruženju reklo da im se ne dopada.

Prema studiji Conole i saradnika (2006), percepcija i stavovi studenata prema korišćenju mobilnih telefona u obrazovne svrhe u Velikoj Britaniji se svodi na odabir tehnologije na osnovu stepena do kojeg će poboljšati učenje (pomenuto kod: Davison, Lazaros, 2015). Hwang, Huang, Shadiev, Wu i Chen (2014) ističu da studenti mogu biti motivisaniji kada koriste mobilne tehnologije, ali je njihovo obrazovno postignuće i dalje nezadovoljavajuće (Hwang, Huang, Shadiev, Wu, Chen, 2014, str. 506).

Percepcija i stavovi profesora prema mobilnoj tehnologiji je ključan faktor u korišćenju mobilnih uređaja u obrazovanju. Prema nekim istraživanjima nastavnici smatraju da su mobilni

uređaji alati koji ometaju i skreću pažnju sa procesa učenja. Froese i saradnici (2012) su sproveli istraživanje na koledžu u Kentakiju, koje pokazuje da su rezultati studenata koji šalju tekstualne poruke tokom davanja instrukcija 27% niži od studenata koji utišaju telefon tokom časa (pomenuto kod: Miller, Cuevas, 2017, str. 92). Ova studija pokazuje da korišćenje mobilnih telefona u toku predavanja može negativno da utiče na proces učenja i rezultate pamćenja materijala. Pored brojnih prednosti, m-učenje još uvek nije dovoljno razvijeno, ne samo u našoj zemlji već i u mnogim razvijenijim državama, jer postoje brojne predrasude i otpor od strane društvene zajednice.

IV POGLAVLJE

Sistem kvaliteta u visokom obrazovanju

1. Kvalitet u funkciji satisfakcije studenata

Kvalitet obrazovne usluge određuje se na osnovu isporučenog kvaliteta usluge i očekivanog kvaliteta usluge. Odnos između očekivanog i isporučenog kvaliteta usluge utiče na zadovoljstvo studenata, kao i na njihovu spremnost da nastave studiranje na datoj visokoobrazovnoj instituciji. Stukaline (2012) tvrdi da univerziteti koriste podatke o zadovoljstvu studenata da bi bolje razumeli i poboljšali obrazovno okruženje sa ciljem povećanja stope zadržavanja studenata (pomenuto kod: Green, Hardman, 2014, str. 170). Prema Nidiri i Hussain (2005), kvalitet usluga unapređuje zadovoljstvo potrošača, stimuliše nameru za povratkom i podstiče usmene preporuke (pomenuto kod: Green, Hardman, 2014, str. 170).

Kvalitet je dinamično stanje povezano sa proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem, koje ispunjava ili prevazilazi očekivanja i pomaže u stvaranju superiorne vrednosti (Goetsch, Davis, 2016, str. 3). Iz toga proizilazi da je kvalitet ključni faktor za postizanje i održavanje konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja.

Visokoobrazovne institucije su poslednjih godina shvatile važnost kvaliteta u cilju uspostavljanja i održavanja konkurentske prednosti, zadovoljstva i lojalnosti studenata, povećanja profitabilnosti i tržišnog učešća. Stoga je problematika upravljanja kvalitetom postala predmet razmatranja kako akademskih krugova tako i menadžera iz različitih delatnosti.

Prema *Parasuraman, Zeithaml, Berry* (1985) kvalitet se smatra investicijom za kompaniju i njegovo poboljšanje rezultira povećanju broja klijenata, povećanju nivoa prodaje postojećim klijentima i povećanju profita kompanije (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985). Prema *Juranu* (1988) kvalitet je pogodan za upotrebu do nivoa do kojeg proizvod uspešno služi svrsi korisnika tokom korišćenja (pomenuto kod: *Cerri*, 2012, str. 665).

Jedan od najpoznatijih naučnika koji se bavio problematikom kvaliteta usluge bio je *Grönroos*, koji definiše kvalitet usluge kao „proizvod procesa evaluacije, u kome potrošači

porede svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili”. Za razliku od Grönroos, pripadnici Američke škole (Parrasuraman, Zeithaml, Berry) smatraju da ne postoji jednakost između satisfakcije i kvaliteta usluge i da na satisfakciju deluju i neki drugi faktori.

Prema U. Lehtinen i J. R. Lehtinen (1982) kvalitet usluge se sastoji od tri dimenzije (pomenuto kod: Cerri, 2012, str. 665):

- *Fizički kvalitet.* Odnosi se na kvalitet fizičkih elemenata uslužne organizacije, uključujući opipljive elemente koji prate ponudu usluge, prateću opremu i fizičko okruženje gde se odvija pružanje usluge.
- *Interaktivni kvalitet.* Uključuje kvalitet interakcije i komunikacije između korisnika usluge i ostalih elemenata usluge, kao što su zaposleni sa kojima korisnici usluga direktno komuniciraju; ostali korisnici usluga; tehnička podrška kreiranju i isporuci usluga i dr.
- *Korporativni kvalitet.* Razvija se tokom životnog ciklusa kompanije koja pruža usluge. Predstavlja simboličku prirodu i odnosi se na način na koji potencijalni potrošači posmatraju korporativnu celinu, njen imidž i profil.

Koncept kvaliteta u visokom obrazovanju relativno je nov. Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta obrazovanja i autori na različite načine definišu ovaj pojam (Shauchenka, Busłowska, 2010, str. 87):

- izvrsnost u obrazovanju;
- dodatna vrednost u obrazovanju;
- prilagođenost obrazovnog ishoda i iskustvo u upotrebi;
- izbegavanje nepravilnosti u obrazovnom procesu;
- ispunjavanje ili premašivanje očekivanja potrošača.

Koncept kvaliteta u visokom obrazovanju izuzetno je značajan zbog rastuće konkurencije, zbog toga su visokoobrazovne institucije orijentisane na tržišni pristup poslovanja i zadovoljavanje potreba i želje studenata na dugoročnoj osnovi. Ukoliko visokoobrazovna institucija strateški pristupa problematici kvaliteta, biće u prilici da ostvari sledeće pozitivne efekte:

- konkurentsku prednost;
- jačanje imidža;
- stabilnu lojalnost;
- povećavanje vrednosti usluge;
- povećanje školarine;
- povećanje profita itd.

Za razliku od satisfakcije studenata koja predstavlja kratkoročnu meru poslovnih performansi visokoobrazovne institucije dobijenu na osnovu procene konkretne uslužne situacije od strane studenata, totalni kvalitet usluge je dugoročna mera ukupnih performansi visokoobrazovne institucije. Studenti mogu da stiču pozitivna i negativna iskustva tokom korišćenja obrazovne usluge. Visokoobrazovne institucije treba da prate iskustvo studenata u pogledu njihove ocene kvaliteta, pa da sledstveno tome deluje u pravcu korigovanja odstupanja u pogledu kreiranja i isporuke obrazovne usluge da bi se unapredio njen kvalitet. Prema Elliott i Healy (2001), satisfakcija studenata je kratkoročni stav zasnovan na proceni njihovog iskustva u vezi pružene obrazovne usluge (pomenuto kod: Tessema, Ready, Yu, 2012, str. 35).

Da bi se postigla konkurentnost na tržištu usluga visokog obrazovanja, visokoobrazovne institucije treba da se fokusiraju na kvalitet usluge. Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji zasniva se na povećanju broja visokoobrazovnih ljudi uz istovremeno podizanje kvaliteta visokog obrazovanja. Stoga, visokoobrazovne institucije treba da primenjuju standarde kvaliteta obrazovanja, da kontinuirano prate potrebe tržišta čijim potrebama i razvojnim tendencijama treba da prilagođavaju studijske programe, kao i da investiraju u podizanje kvaliteta isporučene obrazovne usluge. U Srbiji je 2006. godine formirana Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta čiji je zadatak provera ispunjenosti uslova za akreditaciju studijskih programa i visookobrazovne institucije, kao i provera kvaliteta u odnosu na postavljene standarde na osnovu čega visokoobrazovne institucije i njihovi programi ponude mogu da se akredituju.

2. Merenje kvaliteta visokoobrazovnih usluga

Merenja kvaliteta visokoobrazovnih usluga treba da se zasniva na izboru najefikasnijeg instrumenta merenja. SERVQUAL je najpoznatiji i najčešće korišćen instrument za merenje kvaliteta usluge, koji se zasniva na korisničkoj percepciji. Parasuraman, Zeithaml i Berry razvili su ovu metodologiju u svojim radovima od 1985. do 1994. godine, iznoseći zaključke da se za procenu kvaliteta usluge koristi pet dimenzija: opipljivost, pouzdanost, responzivnost, poverenje i empatija. SERVQUAL predstavlja multidimenzionalnu skalu kako bi se uporedile percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge (Veljković, 2009, str. 112).

Zeithaml, Berry i Parasuraman (1988) otkrili su 10 kriterijuma, koje potrošači koriste u vrednovanju kvaliteta usluga. Ove dimenziju su: pouzdanost, brzina reagovanja, kompetentnost, pristup, ljubaznost, komunikacija, kredibilnost, bezbednost, empatija i materijalna svojstva. Korišćenjem faktorske analize, smanjen je broj dimenzija koje određuju kvalitet usluga sa deset na pet dimenzija (pomenuto kod: Dursun, Oskayba, Gökmen, 2013, str. 1136):

1. *Opipljivost* – izgled fizičkog okruženja u kojem se pruža usluga, oprema, zaposleni i promocijski materijali.

2. *Pouzdanost* – sposobnost pružanja usluge precizno, tačno, pouzdano, pošteno. Organizacija treba da ispuni obećanu uslugu.
3. *Responzivnost (brzina reagovanja)* – spremnost i voljnost zaposlenih da se korisniku usluge pomogne i da se usluga izvrši promptno.
4. *Uverljivost (uključuje kompetentnost, ljubaznost, kredibilitet i bezbednost)* – znanje i ljubaznost zaposlenih i njihova sposobnost da korisniku usluga uliju poverenje i samouverenost.
5. *Empatija (uključuje pristup, komunikacije i razumevanje potrošača)* – ulaganje napora da se poznaju potrošači i njihove potrebe.

Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985, 1988, 1991, 1994) su došli do zaključaka da za procenu kvaliteta usluge korisnici koriste iste kriterijume nezavisno od vrste usluge. SERVQUAL skala sastoji se od iskaza koji se tiču očekivanja i percepcije u pogledu kvaliteta usluge, koji se modifikuju da bi se bolje prilagodili merenju kvaliteta usluge date uslužne organizacije. SERVQUAL metodologija je široko primenljiva u različitim uslužnim delatnostima, kako u profitnom tako i neprofitnom sektoru, kao što su: obrazovanje, bankarstvo, zdravstvo, poslovanje sa nekretninama, maloprodaja, organizacije za razne vrste usluga (popravke, čišćenje), ugostiteljstvo, telekomunikacije, transport i špedicija.

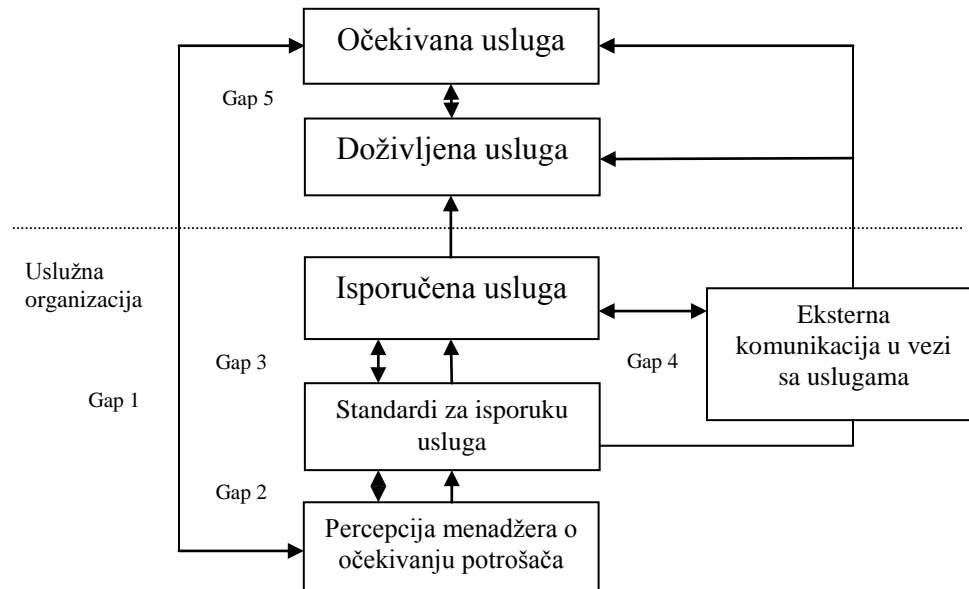
Model SERVQUAL podrazumeva korišćenje upitnika sastavljenog od 22 iskaza, kojim se ispituju očekivanja i percepcije studenata o kvalitetu usluge visokoobrazovne institucije na kojoj studiraju. Svako pitanje studenti ocenjuju dva puta: prvi put kada se žele da izmere očekivanja u pogledu kvaliteta usluge, a drugi put kada se meri percepcija kvaliteta usluge. Visokoobrazovne institucije primenjuju SERVQUAL metodologiju jer koriste rezultate za definisanje efikasnijih strateških planova u ostvarivanju bolje strateške pozicije i konkurentске prednosti, unapređenja kvaliteta usluge i postizanje boljeg imidža.

Kvalitet usluga se računa uz pomoć razlika (gepova) između evaluacije očekivanja i percepcije. Kada percepcija studenata prevazilazi njihova očekivanja, onda taj pozitivan rezultat odstupanja ukazuje na zadovoljstvo studenata kvalitetom usluge. Kada je rezultat odstupanja jednak nuli, korisnici su zadovoljni jer je u ovoj situaciji percepcija na nivou očekivanja, dok negativan rezultat odstupanja ukazuje na nezadovoljstvo korisnika kvalitetom usluge. Gep korisnika usluge javlja se kada dolazi do odstupanja u određenoj fazi kreiranja i isporučivanja usluge. Stoga gep pokazuje stepen zadovoljstva potrošača i ukupnu percepciju kvaliteta usluge. Parasuraman i dr. (1991) smatraju da je skala SERVQUAL veoma korisna početna tačka u merenju kvaliteta usluge i da se može zameniti dodatnim nalazima koji se odnose na rezultat gepa.

Prema Gep modelu kvaliteta usluge, koji su razvili Parasuraman i njegovi saradnici (1985), postoji pet nepovoljnih gepova po kvalitet usluge:

1. Prvi gep odnosi se na odstupanje koje može da nastane između percepcije menadžmenta i realnih očekivanja korisnika usluge. Javlja se kada menadžment visokoobrazovne institucije ne može tačno da identifikuje šta studenti očekuju od obrazovne usluge. Može da se ispravi formalnim i neformalnim kanalima komunikacije sa studentima, istraživanjem tržišta o kvalitetu obrazovnih usluga, uspostavljanjem dugoročnih odnosa sa studentima, rešavanjem žalbi i molbi, a sve ovo omogućava da se odgovori potrebama i zahtevima studenata.
2. Drugi gep pokazuje odstupanja između načina na koji visokoobrazovna institucija shvata očekivanja studenata i načina na koji je kreirala usluge, kao i specifikacije kvaliteta usluga. Postavljene specifikacije kvaliteta usluga definisane su sa aspekta potreba potrošača i njihovog shvatanja kvaliteta usluga, a ne internih specifikacija i merila. Ovaj gep se javlja kada menadžeri znaju šta potrošači žele, ali imaju ograničene resurse da adekvatno odreaguju na brze promene u tržišnim uslovima.
3. Treći gep javlja se između specifikacije kvaliteta usluga i usluga koje su stvarno isporučene studentima. Može da ga izazove nedostatak znanja o specifikacijama u pogledu kvaliteta, kao i nedostatak sposobnosti ili posvećenosti zaposlenih da pruže uslugu. U smanjivanju ovog odstupanja najvažniju ulogu ima menadžment ljudskih resursa, tako što će da obezbedi potreban profil zaposlenog prilikom regrutovanja, procenjivanja performansi i obuke.
4. Četvrti gep predstavlja razliku između isporučene usluge i onoga što je obećano studentima putem raznih vidova komunikacije. Može da se javi usled nedostatka komunikacije, pa studenti ne znaju šta da očekuju, ili kada visokoobrazovna institucija obeća više u svojim eksternim komunikacijama nego što može da pruži. Smanjivanje ovog odstupanja može da se ostvari putem integrisanog sistema marketinga, kao i efektivnim upravljanjem očekivanjima potrošača.
5. Peti gep nastaje zbog razlike između očekivane usluge i isporučene usluge. Ukoliko je isporučeni kvalitet obrazovne usluge manji od očekivanog kvaliteta, student će biti nezadovoljan. Očekivanja o kvalitetu usluge formiraju se pod uticajem različitih faktora, kao što su: potrebe, usmene preporuke i prethodna iskustava.

Slika 8. Konceptualni model kvaliteta usluge



3. Sprovođenje i upravljanje sistemom kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama

Na međunarodnom političkom nivou, nužnost upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju formulisana je i definisana u Bolonjskom procesu i brojnim dokumentima (Shauchenka, Busłowska, 2010, str. 88). Najznačajniji istorijski koraci priznavanja i diskusije o važnosti kvaliteta visokog obrazovanja su sledeći:

- Bolonjska deklaracija je potpisana od strane ministara obrazovanja iz 29 evropskih zemalja 1999. godine, čiji je cilj uspostavljanje jedinstvenog i standardizovanog sistema studijskih programa, kao i prepoznatljivih i uporedivih diploma u Evropi. Jedno od glavnih pitanja deklaracije je uspostavljanje principa ISO 9001-2000 u oblasti obrazovanja, što predstavlja presudni uticaj na obrazovni sektor. Srbija je 2003. godina potpisala Bolonjsku deklaraciju i od tada počinje reforma visokog obrazovanja. Države potpisnice Bolonjske deklaracije usaglašavaju i izgrađuju zajedničke osnove sistema obrazovanja.
- Praški kominike potpisan je od strane 33 ministara obrazovanja 2001. godine. U dokumentu poseban akcenat stavljen je na sisteme upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, principe doživotnog učenja, priznavanje studenata kao ravnopravnih članova u reformama i upravljanju visokim obrazovanjem, kao i uporedivost kvalifikacija

unutar Evropske Unije. Za doprinos unapređenju Bolonjskog procesa, priznanje je tada upućeno Evropskoj komisiji, Evropskoj asocijaciji univerziteta (EUA) i Nacionalnim studentskim organizacijama (ESIB).

- Berlinski kominike potpisan je 2003. godine od strane 40 zemalja, kada je i Srbija postala potpisnica Bolonjske deklaracije. Dokumentom se ističe važnost razvoja kriterijuma kvaliteta i metodologije rada u stvaranja zajedničkog sistema osiguranja kvaliteta za sve zemlje. Pitanje osiguranja kvaliteta u evropskom visokom obrazovanju postalo je jedan od glavnih predmeta Bolonjskog procesa i njihova važnost i dalje raste među članovima, jer je opšte verovanje da je osiguranje kvaliteta neophodno za razvoj visokog obrazovanja i uzajamno poverenje tako da su države-članice počele da rade na tome istovremeno (Keçetep, Özkan, 2014, str. 662). Postavljeni su ciljevi za naredni period, koji uključuju razvoj jedinstvenog okvira kvalifikacija za dva ciklusa visokog obrazovanja, zatim da i doktorske studije treba uključiti u bolonjski proces.
- Bergenski kominike potpisalo je 45 ministara evropskih zemalja 2005. godine. Ministri su prihvatili obavezu da preduzmu mere da visoko obrazovanje bude svima dostupno, a posebno socijalno ugroženim grupama; zatim da se omogući mobilnost studenata i akademska pokretljivost između zemalja potpisnica Bolonjske deklaracije, kao i da se usvoje standardi za osiguranje i upravljanje kvalitetom u Evropskom području visokog obrazovanja (EHEA – *European Higher Education Area*). U Grupu za praćenje Bolonjskog procesa, uključeni su kao konsultativni članovi i evropski ogranak *Education International*, Evropska mreža za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA – *European Association for Quality in Higher Education*) i predstavnici poslodavaca (UNICE – *Union of Industrial and Employers Confederations in Europe*).
- Helsinški standardi i smernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja doneti su od strane Evropskog udruženja za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju 2005. godine. Ova organizacija je osnovana radi osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju i pokriva evropske standarde i smernice. Glavni principi evropskih standarda i smernica u visokom obrazovanju su: dobar kvalitet visokog obrazovanja koji uzima u obzir studente, zaposlene i društvo; drugi princip je institucionalna autonomija; na kraju je princip korektnog eksternog osiguranja kvaliteta (Keçetep, Özkan, 2014, str. 662).
- Kominike sa Konferencije evropskih ministara u Luvenu 2009. godine potpisali su ministri odgovorni za visoko obrazovanje iz 46 zemalja. Ključna pitanja bila su: analiza napretka Bolonjskog procesa, prioriteta evropskog visokog obrazovanja do 2020. godine, isticanje značaja doživotnog učenja.

Danas kvalitet usluga predstavlja ključni faktor konkurentske prednosti i utiče na postizanje zadovoljstva i građenja dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga. Zbog izuzetne važnosti kvaliteta obrazovnih usluga, veliki broj studija je ispitivalo različite zainteresovane strane (studente, zaposlene, menadžment visokoobrazovnih institucija) da analiziraju i ocene kvalitet usluge. Visokoobrazovne institucije treba pre svega da se fokusiraju na analizu

očekivanog i percipiranog kvaliteta od strane studenata kao primarnih korisnika obrazovnih usluga.

Implementacija sistema upravljanja kvalitetom zahteva da visokoobrazovne institucije primenjuju etičke vrednosti u svom poslovanju. Za uspostavljanje i primenu ovih vrednosti odgovorno je rukovodstvo visokoobrazovne institucije, koje treba svojim ponašanjem da daje pozitivan primer svojim zaposlenima, kao i da odmah odreaguje u slučaju nastanka etičkih problema.

Jedan od ključnih dimenzija etičkog ponašanja jeste poverenje, koje čini bazičnu komponentu u totalnom kvalitetu. Poverenje se odnosi na očekivanje da će visokoobrazovna institucija i zaposleni sprovesti svoje aktivnosti u skladu sa postavljenim standardima i očekivanjima. Ova komponenta kvaliteta utiče na: komunikaciju i međusobne odnose između svih zaposlenih, kao i između zaposlenih i studenata; upravljanje konfliktnim situacijama i prevazilaženje problema; veću motivisanost zaposlenih; jačanje efekata timskog rada; organizacionu opredeljenost za potrebe i želje studenata. Kao što je prethodno navedeno, odgovornost za uspostavljanje i razvoj organizacione klime poverenja jeste na rukovodstvu visokoobrazovne institucije.

Integritet takođe predstavlja značajnu dimenziju etičkog ponašanja. Korporativni integritet označava da visokoobrazovna institucija nastupa ispravno, iskreno, pošteno i transparentno. Prilikom donošenja odluka menadžeri sa integritetom vode računa, kako o interesima visokoobrazovne institucije kao celine, tako i o interesima svih zaposlenih, ali i svih stejkholdera. Oni takođe treba da vode računa i o eventualnim posledicama neke odluke pre nego što je donesu. Integritet kao komponenta totalnog kvaliteta smanjuje verovatnoću nastanka prevara, sukoba interesa, korupcije i ostalih nepravilnosti u ukupnoj organizacionoj strukturi visokoobrazovne institucije i svim njenim procesima.

Prihvatanje odgovornosti od strane visokoobrazovne institucije ili njenih zaposlenih označava još jednu dimenziju etičkog ponašanja visokoobrazovne institucije, koja doprinosi da se podrži poverenje, integritet, ali i sve ostale dimenzije etičkog ponašanja, koje čine komponente totalnog kvaliteta. Ključnu ulogu u razvoju odgovornosti ima sistem rukovođenja, koji treba da se zasniva na jasnom određivanju nadležnosti zaposlenih, delegiranju poslova i primeni efektivnih metoda komunikacije.

Određivanje pravca etičkog delovanja vrši se na osnovu sledećih modela za donošenje etičke odluke (Goetsch, Davis, 2016, str. 4):

- *Kategorički imperativni model.* Ovaj model naziva se još i crno-beli model jer polazi od toga da je ispravno ispravno, a pogrešno je pogrešno.
- *Model potpunog otkrivanja.* Zasniva se na određivanju etičnosti nekog delovanja tako što se ono vrednuje prema mišljenju različitih profila akcionara šta je etički ispravno.

- *Doktrina modela središta.* Polazi od toga da je umerena opcija najverovatnije etička opcija.
- *Model zlatnog pravila.* Bazira se na zlatnom pravilu: „Radi drugima ono što bi želeo da oni rade tebi”.
- *Tržišno etički model.* Temelji se na tome da je profitabilnost rezultat etičkog ponašanja, pa sledstveno tome posmatra aktivnost u okviru profita i gubitka prilikom odlučivanja o njenoj etičnosti.
- *Organizacioni etički model.* Podrazumeva da su najbolje etičke odluke one koje najbolje služe interesu organizacije.
- *Model podjednake slobode.* Polazi od toga da organizacija ima slobodu da se ponaša kako želi, sve dok tim ponašanjem ne ugrožava prava akcionara.
- *Proporcionalni etički model.* Bazira se na pretpostavci da su odluke retko jasno ispravne ili pogrešne, pa stoga tretira etičkom odlukom onu za koju je organizacija sigurna da će biti uspešna.
- *Profesionalni etički model.* Tretira odluku etičkom ukoliko ona može da se objasni i prihvati od strane ljudi različitih struka.

Izabrani model za donošenje etičkih odluka treba konzistentno da se sledi i primenjuje.

4. TQM u visokom obrazovanju

Pojava globalne konkurencije, internacionalizacija poslovanja i ubrzan razvoj tehnologije na tržištu obrazovanja, uticali su da mnoge visokoobrazovne institucije prepoznaju važnost primene metodologije totalnog upravljanja kvalitetom. Primenom principa TQM, koji obuhvataju sistemski pristup upravljanju, kontinuirano unapređivanje, procesnu orijentaciju, uključenost zaposlenih i timski rad, značajno utiče na smanjenje prva četiri gepa, a samim tim i na poboljšanje kvaliteta usluge (peti gep). Totalni kvalitet je pristup poslovanju koji pokušava da maksimizira konkurentnost organizacije kroz kontinuirano poboljšanje kvaliteta svojih proizvoda, usluga, ljudi, procesa i okruženja (Goetsch, Davis, 2016, str. 4).

Prema Jabnoun (2002) postoje dva glavna pristupa kvalitetu: osiguravanje kvaliteta i totalno upravljanje kvalitetom (pomenuto kod: Alani, Yaqoub, Hamdan, 2015, str. 232). Osiguranje kvaliteta je sistematični proces razvoja kvaliteta, koji obuhvata nastanak, proizvodnju, upotrebu proizvoda, kao i sve činioce od kojih zavisi kvalitet. Osiguranje kvaliteta u obrazovanju je konstantan proces evaluacije kvaliteta sistema obrazovanja, visokoobrazovne institucije ili studijskih programa koji koristi unapred utvrđene metode i kriterijume ocenjivanja u cilju dobijanja informacije i ocene.

Osiguranje kvaliteta u evropskom visokom obrazovanju predstavlja bitan element procesa uvođenja Bolonjske deklaracije. Potpisnice Bolonjske deklaracije su se obavezale da uspostave neophodne strukture, politike i sisteme osiguranja kvaliteta da bi bile kompatibilne u standardima osiguranja kvaliteta, posebno u pogledu nastave i istraživanja. Stoga proizilazi da je osiguranje kvaliteta u vezi sa usklađivanjem obrazovne usluge sa standardima kvaliteta ISO 9001-2000, poznatim i kao osnovni principi kvaliteta za institucije visokog obrazovanja prema Bolonjskom procesu.

Totalno upravljanje kvalitetom predstavlja pristup koji prožima celu organizaciju i koji teži da kontinuirano unapređuje kvalitet svih njenih procesa, proizvoda i usluga (Kotler, Keller, 2006, str. 147). Totalni kvalitet ima sledeće karakteristike (Goetsch, Davis, 2016, str. 4):

- stratešku zasnovanost;
- fokusiranost na potrošače;
- opsesiju kvalitetom;
- naučni pristup donošenju odluka i rešavanje problema;
- dugoročnu posvećenost;
- timski rad;
- stalno poboljšanje ljudi, procesa, proizvoda, usluga i okruženja;
- obrazovanje i obuka;
- slobodu kroz kontrolu;
- jedinstvo svrhe;
- učešće i osnaživanje zaposlenih;
- vrhunske performanse kao vrhunski prioritet.

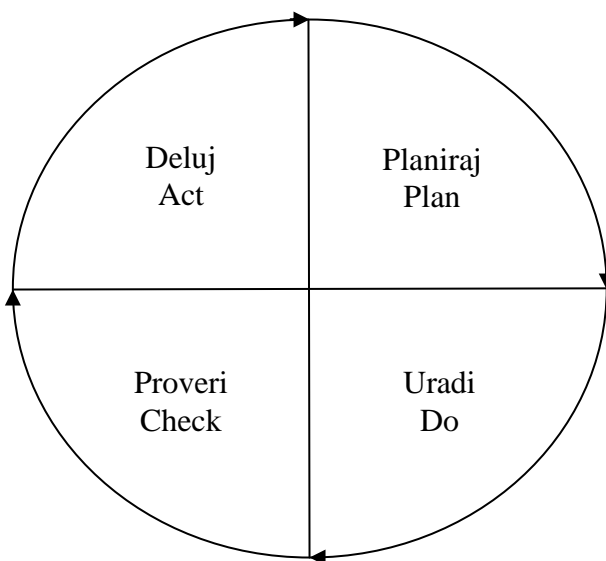
Međunarodna organizacija za standardizaciju (*International Organization for Standardization* – ISO) izradila je standarde kvaliteta ISO 9000 u nameri da pomogne svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu i delatnost, da primene principe menadžmenta kvaliteta na sve segmente poslovanja i da tako stvore osnovu za unapređenje kvaliteta. Danas se u većini zemalja primenjuju ovi standardi da bi se obezbedila doslednost u menadžmentu kvaliteta i osiguranju kvaliteta. Pored međunarodnih standarda serije ISO 9000, u nekim zemljama primenjuju se modeli upravljanja kvalitetom koji su praćeni nagradama za kvalitet. Najpoznatije nagrade su: Demingova nagrada za model unapređenja kvaliteta u Japanu; Nacionalna nagrada za kvalitet Malkom Boldridž; Nagrada Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom itd. Postoje, takođe, i brojne druge nagrade za kvalitet, koje su uvedene od strane poznatih univerziteta i raznih poslovnih asocijacija. Poseban značaj ovih nagrada je u tome što predstavljaju kompetentnu listu elemenata upravljanja kvalitetom, koja je usklađena sa razvojem prakse upravljanja kvalitetom na dugotrajnom i neprekidnom putu ka menadžmentu ukupnog kvaliteta koji se nikada ne završava (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 791).

Demingov PDCA ciklus predstavlja model upravljanja kvalitetom, koji se zasniva na kontroli i kontinuiranom poboljšanju poslovnih procesa. Ovaj ciklus najčešće se prikazuje u vidu kontrolnog kruga ili točka sastavljenog od sledećih aktivnosti:

- *Planiraj*. Kreira se plan da bi se premostila odstupanja između procenjenog trenutnog stanja i željenog poboljšanja.
- *Uradi*. Sprovode se neophodni procesi u skladu sa kreiranim planom.
- *Proveri*. Proverava da li su postignuti efekti promena.
- *Deluj*. Preduzimaju se korektivne mere radi otklanjanja značajnih razlika između ostvarenih i planiranih rezultata.

Iz navedenog proizilazi da Demingov ciklus čine povezane aktivnosti, koje se ponavljaju, da bi se izvršilo unapređenje kvaliteta u sledećem ciklusu i, sledstveno tome, obezbedila konkurentnost. Demingova nagrada uvedena je 1951. godine od strane Japanske unije istraživača i inženjera.

Slika 9. Demingov PDCA ciklus



Demingove tačke upravljanja jesu (<http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/w-edwards-deming/> na dan 15.8.2017. godine):

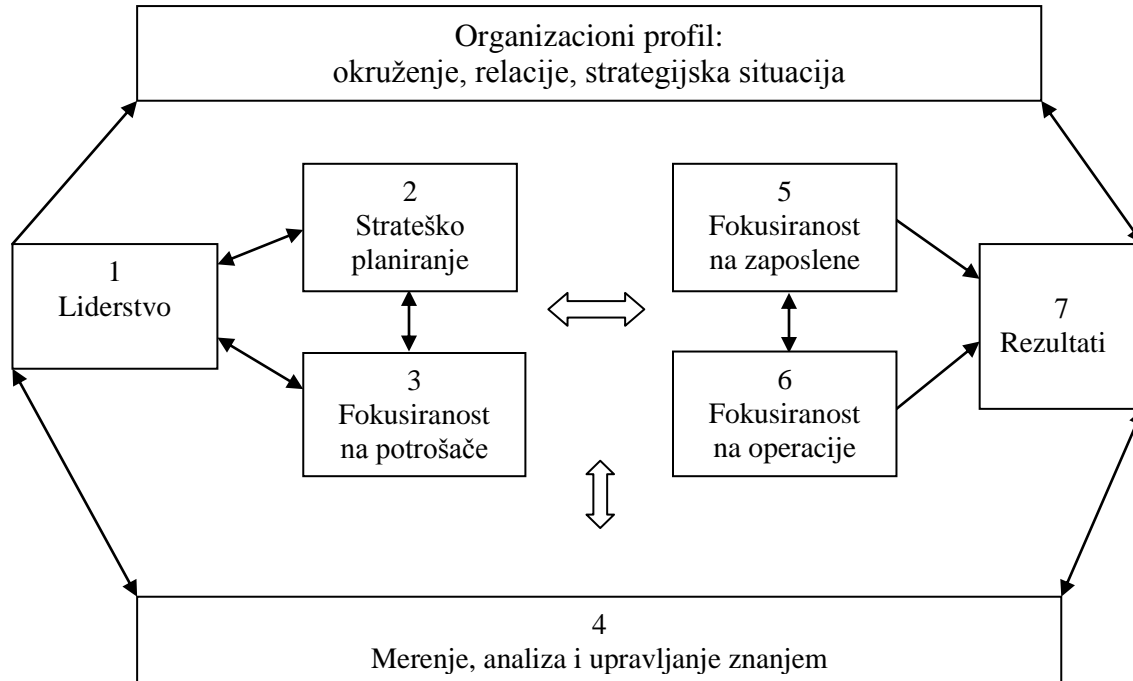
1. Stvoriti konstantnost svrhe za unapređenje proizvoda i usluga.
2. Usvojiti novu filozofiju menadžmenta da bi se pokrenuli izazovi i preuzele vodeće promene.

3. Prekinuti zavisnost od kontrole na masovnoj osnovi da bi se postigao kvalitet ugrađen u proizvod na prvom mestu.
4. Prekinuti praksu dodele posla na osnovu cene. Potrebno je minimizirati ukupne troškove i zasnovati odnos prema dobavljačima na dugoročnoj lojalnosti i poverenju.
5. Kontinuirano i trajno unapređenje sistema proizvodnje i pružanja usluga, poboljšanje kvaliteta i produktivnosti, kao i smanjenje troškova.
6. Ustanoviti obuku za sve zaposlene.
7. Institucionalizovati liderstvo.
8. Eliminirati strah kako bi zaposleni mogli efikasno obavljati posao.
9. Prekinuti prepreke između različitih organizacionih jedinica da bi zaposleni mogli da rade kao tim.
10. Eliminirati nametnute radne standarde (kvote).
11. Uklanjanje prepreka koje ograničavaju zaposlene da se ponose svojim poslom.
12. Ukidanje godišnjeg rejtinga ili boniteta.
13. Uvesti program obrazovanja i ličnog usavršavanja zaposlenih.
14. Uključiti sve zaposlene u proces transformacije.

Nacionalna nagrada za kvalitet Malkom Boldridž dodeljuje se od strane Nacionalnog instituta za standard i tehnologiju. Osnovna svrha ove nagrade jeste odavanje priznanja američkim kompanijama za postignuta dostignuća u pogledu kvaliteta i poslovnih performansi, razvijanje svesti o značaju ostvarivanja izvrsnosti u kvalitetu, kao i promovisanje uspešno implementiranih sistema menadžmenta kvalitetom. Boldridž model zasniva se na sledećim kriterijumima:

- liderstvo;
- strateško planiranje;
- fokusiranost na potrošače;
- merenja, analiza i upravljanje znanjem;
- fokusiranost na zaposlene;
- fokusiranost na operacije;
- ocenu ostvarenih rezultata.

Slika 10. Boldridž model



Izvor: Pyzdek, T., Keller, P. (2013), *The Handbook for Quality Management – A Complete Guide to Operational Excellence*, McGraw-Hill, str. 47.

Organizacije, koje se prijave za Boldridž nagradu ocenjuju se na skali od 1.000 poena na osnovu navedenih kriterijuma. Nagrade se mogu dobiti svake godine u sledećih šest kategorija: proizvodnja, usluge, mali biznis, obrazovanje, zdravstvena zaštita i neprofitne organizacije. Za prve tri kategorije nagrada je uvedena 1987. godine, da bi 1999. godine proširena na obrazovanje i zdravstvenu zaštitu, a 2007. godine na neprofitne organizacije.

Tabela 3. Boldridž skala

Kategorije	Poeni
Liderstvo	120
Najviše rukovodstvo	70
Upravljanje i društvena odgovornost	50
Strateško planiranje	85
Razvoj strategije	40
Implementacija strategije	45
Fokusiranost na potrošače	85
Poznavanje potreba potrošača	40
Upravljanje odnosima sa potrošačima	45
Merenja, analiza i upravljanje znanjem	90
Merenje, analiza i poboljšanje organizacionih Performansi	45
Upravljanje informacijama, znanjem i informacionim Tehnologijama	45
Fokusiranost na zaposlene	85
Radno okruženje	40
Angažovanost zaposlenih	45
Fokusiranost na operacije	85
Radni sistemi	45
Radni procesi	40
Rezultati	450
Rezultati u vezi sa proizvodom i procesom	120
Rezultati fokusiranosti na potrošače	90
Rezultati fokusiranosti na zaposlene	80
Rezultati po osnovu rukovođenja i upravljanja	80
Finansijski i tržišni rezultati	80
Ukupan broj poena	1000

Izvor: Pyzdek, T., Keller, P. (2013), The Handbook for Quality Management – A Complete Guide to Operational Excellence, McGraw-Hill, str. 46.

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) razvila je model za izvrsnost u pogledu kvaliteta i postignutih rezultata poslovanja 1991. godine. Ovaj model sastoji se od dve grupe kriterijuma.

Prva grupa odnosi se na mogućnosti i obuhvata:

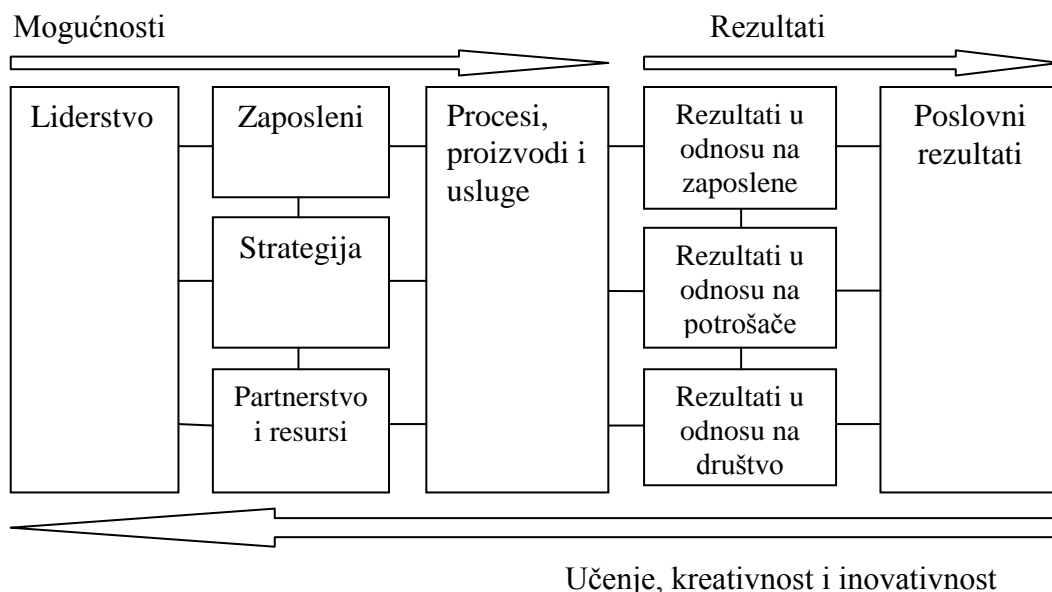
- liderstvo;
- zaposlene;
- strategiju;
- partnerstvo i resurse;
- procese, proizvode i usluge.

Druga grupa kriterijuma uključuje rezultate, kao što su:

- rezultati u odnosu na zaposlene;
- rezultati u odnosu na potrošače;
- rezultati u odnosu na društvo;
- poslovni rezultati.

Ove dve grupe kriterijuma povezane su preko: učenja, kreativnosti i inovativnosti.

Slika 11. EFQM model



Izvor: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> na dan 15.8.2017. godine.

Koncept Šest sigma takođe se koristi za unapređenje kvaliteta poslovanja. Ovaj koncept prvi put je implementiran u Motoroli 1986. godine, a danas se primenjuje u različitim delatnostima. U fokusu šest sigma koncepta je kvalitet poslovnih procesa, zadovoljavanje interesa potrošača, vlasnika, zaposlenih i društva u celini. Obuhvata sledeće dve metode:

1. DMAIC. Koristi se za poboljšanje kvaliteta postojećeg poslovnog procesa. Predstavlja akronim za definisanje, merenje, analizu, poboljšanje i kontrolu.
2. DMADV. Koristi se za kreiranje novih proizvoda ili procesa. Sastoji se od pet međusobno povezanih faza: definisanje, merenje, analiziranje, dizajniranje i verifikovanje.

Ovi metodi Koncepta šest sigma su kompatibilni sa ISO standardima kvaliteta i principima TQM-a. Pojam „šest sigma proces” pretpostavlja da je proces zadovoljavajućeg kvaliteta kada vrednosti gotovo svih pojavnosti posmatranog procesa padaju u područje raspona od šest standardnih devijacija ili sa verovatnoćom koja iznosi 99,99966% (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 792).

5. **Kultura kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama**

Uspešnost u implementaciji sistema TQM-a zavisi od sposobnosti visokoobrazovne institucije da usvoji kulturu kvaliteta u procesu kreiranja, isporuke i modifikovanja usluga. Ova dva procesa mogu da se odvijaju paralelno ili da kultura kvaliteta prethodi implementaciji totalnog kvaliteta.

Kultura kvaliteta je sistem organizacionih vrednosti koji doprinosi stvaranju povoljne organizacione klime za uspostavljanje i kontinuirano unapređivanje kvaliteta u visokoobrazovnoj instituciji. Obuhvata stavove, vrednosti, procedure, verovanja, norme ponašanja i očekivanja kao delove organizacione kulture visokoobrazovne institucije i njenog sistema upravljanja koji promoviše kvalitet. Kultura kvaliteta takođe predstavlja sposobnost visokoobrazovne institucije da implementira sistem osiguranja kvaliteta u obavljanju svakodnevnih aktivnosti čime se obezbeđuje kontinuirano osiguranje kvaliteta.

Karakteristike koje odlikuju organizacije sa kulturom kvaliteta (Goetsch, Davis, 2016, str. 78):

- Ponašanje odgovara sloganima.
- Input koji se dobija od klijenata aktivno se traži i kontinuirano koristi radi poboljšanja kvaliteta.
- Zaposleni su uključeni i osnaženi.
- Rad se obavlja u timovima.
- Menadžeri na izvršnom nivou su posvećeni i uključeni; odgovornost za kvalitet se ne delegira.
- Obezbeđena je dostupnost resursa da bi se osiguralo stalno poboljšanje kvaliteta.
- Pružaju obrazovanje i obuku da bi zaposleni na svim nivoima imali znanje i veštine potrebne za stalno poboljšanje kvaliteta.
- Zaposleni se tretiraju kao interni klijenti.
- Dobavljači se tretiraju kao partneri.
- Vrhunski učinak ljudi, procesa i proizvoda je glavni prioritet.

Organizacije sa tradicionalnom kulturom primarno su zainteresovane za kratkoročni profit. Za razliku od organizacija sa tradicionalnom kulturom, organizacije sa kulturom kvaliteta fokusirane su na zadovoljstvo potrošača i sticanje profita kroz zadovoljstvo potrošača. Sledstveno tome, ove organizacije nastoje da formiraju kulturu u kojoj će se činiti kontinuirani naponi za unapređenje kvaliteta što je preduslov za dugoročni opstanak, rast i razvoj. Na ovaj način postiže se prosperitet organizacije, koji značajno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, smanjenje fluktuacije zaposlenih, kao i na jačanje njihovog timskog delovanja u stvaranju ambijenta orijentisanog na zadovoljstvo potrošača.

Organizacije sa kulturom kvaliteta strateški su orijentisane, kako prilikom kreiranja dugoročnih planova, tako i u slučaju kratkoročnih planova. Nasuprot tome, organizacije sa tradicionalnom kulturom obično su kratkoročno orijentisane i to, pre svega, više na sopstvene potrebe nego na potrebe potrošača. U slučaju nastanka problema organizacije sa kulturom kvaliteta nastoje da deluju u pravcu sistematičnog identifikovanja uzroka problema, kao i stvaranja rešenja problema, a ne samo lečenja simptoma problema. S druge strane, organizacije sa tradicionalnom kulturom fokusiraju se na traženje krivca problema, umesto rešavanje problema. Organizacije sa tradicionalnom kulturom nastoje da poboljšaju poslovne performanse samo kada problem nastane, dok organizacije sa kulturom kvaliteta kontinuirano utiču na faktore koji doprinose poboljšanju poslovnih performansi.

Kultura kvaliteta zahteva da bude ne samo prihvaćena od strane top menadžmenta, već i da oni budu maksimalno posvećeni u uspostavljanju i održavanju te kulture. Stoga, top menadžment treba da upozna sve zaposlene da se od njih očekuje da se ponašaju u skladu sa politikom kvaliteta. Ovo se može postići na sledeće načine (Goetsch, Davis, 2016, str. 81):

- uključivanjem korporativne vrednosti povezane sa kvalitetom u strateški plan organizacije;
- uključivanjem koncepta kvaliteta u opise radnih mesta za sve zaposlene;
- uključivanje koncepta kvaliteta u planove rada za sve timove u organizaciji;
- uključivanje kriterijuma kvaliteta u sve instrumente za nagrađivanje učinka u organizaciji;
- razgovaranjem o kvalitetu na svim nivoima u organizaciji;
- priznavanje i nagrađivanje pozitivnih stavova i ponašanje prema kvalitetu;
- pružanje obuke u vezi sa kvalitetom za zaposlene na svim nivoima;
- postavljanje ciljeva vezanih za kvalitet za sve timove, radne jedinice, odeljenja i ogranke u organizaciji.

Procenom postojeće organizacione kulture dolazi se do informacije o potrebama za sprovođenje promena. Na osnovu dobijenih informacija pravi se plan sprovođenja promena. Važan deo plana čine sledeći elementi (Goetsch, Davis, 2016, str. 86):

- Na koga će promena uticati? Ko će morati da bude uključen da bi promena uspela? Ko će eventualno da ospori promenu?
- Koji zadaci moraju biti ostvareni? Koje su najverovatnije barijere? Koji su povezani procesi i procedure na koje će promena uticati?
- Kada promenu treba sprovesti? Kada treba izmeriti napredak? Kada treba realizovati razne zadatke u vezi sa promenom? Kada implementacija treba da bude završena?
- Gde će promena biti sprovedena? Gde se nalaze ljudi i procesi koje će ona uključivati?
- Kako treba sprovesti promenu? Kako će ona uticati na postojeće ljude i procese? Kako će ona da poboljša kvalitet, produktivnost i konkurentnost?

U skoro svakoj organizaciji, nezavisno od veličine i delatnosti, organizacione promene nailaze na otpor zaposlenih. Promene u visokoobrazovnim institucijama se ne sprovode da bi se same po sebi izvršile, već da bi obezbedile kontinuirano unapređenje kvaliteta obrazovnih usluga. Stoga visokoobrazovne institucije treba da identifikuju razloge zbog kojih dolazi do otpora na osnovu čega mogu da se pronađu načini za njihovo prevazilaženje. Najčešći razlozi otpora jesu želja da se izbegne nešto što je nepoznato, pojava osećanja nesigurnosti, porast neizvesnosti, nespремnost na očekivano povećanje aktivnosti na poslu, kao i na sticanje dodatnih znanja i veština koje zahteva novi sistem. Da bi se uspešno prevazišao otpor na promene, preporuka je da se uključe protivnici u proces promena, kao i da se deluje u pravcu ulivanja poverenja u uspešan ishod i pozitivne efekte od promena. Na ovaj način, protivnici će biti u prilici da izraze svoje mišljenje i stavove čime se kod njih vremenom stvara osećaj prihvatanja promena.

Izgradnja i održavanje kulture kvaliteta zahteva da visokoobrazovna institucija prihvati sledeće obrasce ponašanja:

1. Razvoj i održavanje svesti kod zaposlenih o politici kvaliteta. Visokoobrazovna institucija mora da upozna sve zaposlene o ciljevima kvaliteta i postignutim rezultatima koji se na njih odnose.
2. Aktivno uključivanje menadžera u proces strateškog planiranja i implementacije kvaliteta. Oni su odgovorni za uspostavljanje organizacione klime u kojoj se neguje kultura kvaliteta. Njihovo ponašanje treba da bude uzor svim zaposlenima koje zaposleni treba da slede.
3. Menadžment visokoobrazovne institucije mora da ima viziju nove organizacije da bi uspešno vodio organizaciju kroz proces promena. Sledstveno tome, oni moraju da shvate potrebu za promenom, ali i posledice izostanka promene.
4. Isključivanje svakog oblika inertnog ponašanja zaposlenih. Uspostavljanje organizacione strukture i procesa tako da se obezbedi uključenost zaposlenih da daju preporuke za unapređenje kvaliteta.
5. Podržavanje promena jer se u suprotnom one ne mogu sprovesti. Ovo se postiže uključivanjem i podsticanjem svih zaposlenih na uspostavljanje novog sistema.
6. Razviti svest kod zaposlenih da prelazak na totalni kvalitet zahteva vreme i da su pozitivni rezultati u kratkom roku često nevidljivi, pa da se, sledstveno tome, isključe sve sumnje u pogledu ostvarivanja pozitivnih efekata promena.
7. Uliti poverenje zaposlenima u uspešan ishod promena i eliminisati sva prethodna loša iskustva u pokušaju da se nešto promeni.
8. Podsticanje zaposlenih na kontinuirano usavršavanje, samokontrolu, samoinicijativu i timski rad.
9. Nagrađivanje zaposlenih čije ponašanje doprinosi održavanju kulture kvaliteta. Nagrade mogu biti u vidu javnog priznanja, povišice plate, bonusa, unapređenja i dr.
10. Prikupljanje povratnih informacija od studenata i poslodavaca o kvalitetu obrazovne usluge.
11. Uspostavljanje partnerstva kao podrške unapređenju kvaliteta. Sa strateškim partnerima visokoobrazovna institucija treba da razmenjuje informacije o procesima i situacijama sa kojima se suočavaju da bi došli do novih ideja za kontinuirano poboljšanje kvaliteta.

V POGLAVLJE

Strategija segmentacije, targetiranja i pozicioniranja usluga visokog obrazovanja

1. Pojam i značaj segmentacije tržišta

Početak XXI veka tržište visokog obrazovanja karakteriše razvoj oštre konkurencije, što je dovelo do toga da univerziteti, kao i druge uslužne organizacije, razvijaju nove proizvode i usluge, koji će ih razlikovati od drugih učesnika. Univerziteti primenom strategije segmentacije tržišta, kao ključne strategije za pozicioniranje, nastoje da maksimiziraju konkurentsku prednost i opslužuju tržište na najefikasniji način. Visokoobrazovne institucije prilikom pozicioniranja biraju segmente koje će da uslužuju i poziciju koju žele da zauzmu - nastojeći da ostvare konkurentsku prednost na izabranom tržišnom segmentu.

Do 60. godina XX veka mali broj organizacija sprovodio je strategiju segmentacije tržišta. Danas ima ključnu ulogu u strateškom planiranju svih uspešnih kompanija, jer na osnovu nje menadžeri definišu potrebe i želje potrošača i razvijaju strategiju za usluživanje odabranih tržišnih segmenata. Segmentacija tržišta predstavlja podelu raznolikog tržišta na tržišne segmente, tj. grupu ljudi ili organizaciju sa istim ili sličnim potrebama, zahtevima i preferencijama. Cilj je da se identifikuju grupe kupaca sa sličnim zahtevima, tako da se mogu efektivno uslužiti, a da su pri tom dovoljno velike da im se proizvod ili usluga mogu efikasno dostaviti (Jobber, Fahy, 2006, str. 117). Visokoobrazovne institucije treba da ulože napor da grupišu potencijalne i postojeće studente i da formulišu uspešne strategije, programe i ponude za opsluživanje svakog segmenta studenata. Uglavnom ne postoji mogućnost da organizacije dizajniraju ponudu proizvoda za svakog pojedinca ponaosob, a ni za svaki tržišni segment. Zbog oštre konkurencije koja je prisutna na mnogim tržištima, organizacije se odlučuju za opsluživanje samo odabranih segmenata u kojima se mogu najefektivnije takmičiti i razvijati strategiju koja odgovara odabranom segmentu.

Doyle (2002) je prepoznao pet glavnih razloga za segmentaciju tržišta visokog obrazovanja (pomenuto kod: Maringe, Gibbs, 2009, str. 63):

1. *Precizno zadovoljiti potrebe korisnika usluge.* Visokoobrazovne institucije su uvidele da se potražnja i potrebe odraslih i zrelih studenata znatno razlikuju u odnosu na potražnju i potrebe maturanata. Na primer, dok odrasli i zreli studenti mogu da počnu da studiraju radi mogućnosti unapređenja i pripreme za zahtevnije uloge na radnom mestu, s druge strane značajan broj maturanata dolazi na univerzitet radi ispunjenja očekivanja drugih osoba. Visokoobrazovne institucije treba da definišu različite strategije marketing miksa za svaki segment, kako bi se potrebe studenata na što bolji način zadovoljile.
2. *Povećati profit.* Ključ za povećanje profitabilnosti jeste stvoriti odanost i preferencije potrošača kako bi se smanjila njihova osetljivost na cenovnu razliku između ponuđenih konkurentnih proizvoda ili usluga. Visokoobrazovne institucije imaju mogućnost određivanja premijske cene, odnosno većih cena od konkurenata, samo u slučaju da studenti opažaju veću vrednost. Na primer, razvijaju izvršne MBA programe, čija je ciljna grupa viši nivo menadžera kompanija, koji su spremni da plate veću cenu u odnosu na osnovne MBA programe.
3. *Steći liderstvo u segmentima.* Lideršku poziciju na tržištu visokog obrazovanja je teško ostvariti, a posebno novim učesnicima. Liderstvo na tržištu ostvaruju visokoobrazovne institucije koje imaju dugu tradiciju i prepoznatljiv brend. Na primer, u visokom obrazovanju UK-a su univerziteti Oksford i Kembridž.
Novi učesnici na tržištu mogu imati lideršku poziciju samo u određenom tržišnom segmentu. Na primer, Otvoreni univerzitet ima dominantno prisustvo na tržištu odraslih i zrelih studenata, dok drugi univerziteti imaju lideršku poziciju u okviru određene grupe disciplina, kao što je Univerzitet naučnog obrazovanja Bindura.
4. *Zadržati korisnike usluga (studente).* U današnjem globalizovanom i kompetitivnom okruženju jačanje odnosa sa studentima je prioritet svakog univerziteta koji želi da ostane uspešan. Uspostavljanjem harmoničnih odnosa sa svojim potrošačima, organizacije ih motivišu da se dugoročno opredeljuju za korišćenje njenih proizvoda i usluga.
Visokoobrazovne institucije ulažu vreme i resurse u kontinuiran proces identifikacije promenljivih potreba studenata i stalnom unapređenju i poboljšanju svojih programa ponude. Potrebe studenata se menjaju, tako da studenti na postdiplomskim studijama imaju različite potrebe od studenata osnovnih studija. Ključni aspekt segmentacije je u stalnom definisanju korisničkih potreba u različitim fazama njihovih životnih ciklusa.
5. *Razviti fokusirane marketing komunikacije.* Organizacije koriste odgovarajuće komunikacione kanale za prenos poruka korisnicima. Svi korisnici nemaju iste preferencije i mogućnosti korišćenja komunikacionih kanala. Ženski studenti preferiraju modne časopise, dok muški studenti više koriste internet. Institucije definišu za svaki tržišni segment komunikacionu poruku i biraju odgovarajući medij. Najuspešnije marketing kampanje koriste integrisani pristup isporuci njihove poruke.

Theodore Levitt (1974) postaje zaslužan za podizanje svesti o značaju i efikasnosti segmentacije, koja je i jeftina i resursno delotvorna strategija za širenje tržišta (pomenuto kod:

Maringe, Gibbs, 2009, str. 62). On je smatrao da se može primeniti i u visokoobrazovnim institucijama.

Segmenti se razlikuju prema mnogim karakteristikama, kao što su: starost, kultura, nacionalna pripadnost, pol i jezik. Takođe, segmenti se razlikuju i u motivaciji za upisivanje fakulteta i očekivanjima od visokog obrazovanja. Svaki od ovih segmenata zahteva različite marketinške strategije na različitim nivoima životnog ciklusa.

U okviru osnovnih studija visokog obrazovanja mogu se prepoznati tri najvažnija segmenta za koje je potrebno razviti diferencirane marketinške strategije. Prvu grupu, koja predstavlja najveći segment su domaći studenti, odnosno srednjoškolci koji prvi put upisuju studije. Drugu grupu studenata čine međunarodni studenti. Ovaj segment je brzorastući segment koji je uglavnom zastupljen u ekonomsko razvijenim zemljama sveta, kao što su Evropska Unija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Sjedinjene Američke Države, Kanada, Australija, Novi Zeland. Treću grupu studenata čine zreli i odrasli studenti, koji uglavnom rade i koji se usavršavaju radi napredovanja na poslu.

2. Modeli i kriterijumi segmentacije tržišta

Da bi se utvrdilo da li je organizacija na adekvatan način segmentirala svoje tržište, obično se koriste sledeći kriterijumi (Jobber, Fahy, 2006, str. 125):

1. *Merljivost*. Kriterijumi se odnose na mogućnost merenja i ocene veličine segmenta, strukturu, kupovnu moć i druge karakteristike tržišnih segmenata. Određene segmentacione faktore je lakše izmeriti, kao što su starost i zanimanje, u odnosu na veličinu segmenta i kupovnu moć.
2. *Profitabilnost*. Najvažnije je za organizaciju da tržišni segmenti budu dovoljno veliki i/ili profitabilni. Pitanje je da li su opravdane investicije za razvoj novog proizvoda/usluge za vrlo male segmente. Razvoj savremene informaciono-komunikacione tehnologije dovodi do toga da mikrosegmenti postaju sve isplativiji.
3. *Pristupačnost*. Organizacije moraju da formulišu efektivne marketing strategije za svaki tržišni segment koji opslužuju. Neke visokoobrazovne institucije opslužuju „teško dostupne” segmente, kao što su studenti iz nerazvijenih socio-ekonomskih okruženja. One o svom trošku razvijaju prilagođeni paket kako bi se ispunile jedinstvene potrebe ovih studenata.
4. *Efektivnost*. Pojedinci iz jednog tržišnog segmenta treba da imaju zajedničke karakteristike i preferencije, koje će se značajno razlikovati od onih iz drugih tržišnih segmenata. Ukoliko su potrebe pojedinaca iz različitih segmenata slične, treba preispitati strategiju segmentacije tržišta.

5. *Izvodljivost.* Ovaj kriterijum podrazumeva da organizacija mora imati neophodne resurse i znanja da bi bila sposobna da opsluži odabrane tržišne segmente.

U pogledu otkrivanja segmenata ističe se dva osnovna metoda (Hanić, 2006, str. 49):

1. *Apriorna segmentacija.* Istraživač odabira neki kriterijum grupisanja potrošača, na primer preferiranost određene marke proizvoda. Potrošači razvrstani na osnovu preferirane marke dalje se analiziraju u pogledu svih obeležja npr. demografskih, ili očekivanih koristi od proizvoda-usluge.
2. *Post hoc segmentacija.* Najpre se potrošači razvrstavaju prema sličnosti stavova ili ponašanja pri kupovini. U daljem postupku analiziraju se ostale karakteristike profila potrošača. Bitno za ovaj metod jeste to da unapred nije određen broj i relativna veličina klastera-segmenata potrošača, sve dok se ne završi ceo postupak.

U praksi marketing menadžeri koriste brojne kriterijume za razvrstavanje tržišnih segmenata. Najvažnije je pravilno sprovesti strategiju segmentacije, odnosno izdvojiti dovoljno velike, merljive i pristupačne segmente. Tržište se može segmentirati na osnovu samo jedne varijable ili kombinovanjem više varijabli.

Geografska segmentacija. Geografska segmentacija je jedna od najstarijih i najčešće korišćenih varijabli, koja se odnosi na podelu tržišta na različite geografske jedinice, kao što su gradovi, regije, itd. Strategija geografske segmentacije tržišta zasniva se na činjenici da ljudi imaju iste ili slične potrebe i želje koji žive na istom geografskom području. Visokoobrazovne institucije treba da razviju atraktivne i kvalitetne studentske programe da bi mogli da privuku studente, ne samo iz svoje neposredne sredine, već iz šireg regiona.

Demografska segmentacija. Demografska segmentacija tržišta sastoji se od podele korisnika na osnovu kriterijuma, kao što su: pol, godine starosti, bračno stanje, veličina domaćinstva, prihod, zanimanje, obrazovanje, religija, rasa, generacijska i nacionalna pripadnost. Demografske varijable predstavljaju najčešće korišćene osnove za segmentaciju tržišta, jer ih je najlakše izmeriti. Drugi razlog je da se potrebe, želje i preferencije prema proizvodima i brendovima često povezuju sa njima. Podaci o potrošačima mogu da se dobiju u rezultatima popisa stanovništva, kao i drugim sekundarnim izvorima.

Potrebe i preferencije potrošača znatno se menjaju sa godinama starosti. Iako je većina studenata starosti od 18 godina do 24 godine, novi segment u visokom obrazovanju je starosna grupa od 25 do 35 godina, kojoj se posvećuje posebna pažnja.

Muškarci i žene pokazuju različite oblike ponašanja i stavove pri kupovini, što je rezultat opštih karakteristika, običaja i okruženja. U sektoru visokog obrazovanja sve više dokaza postoji da raste procenat žena, u odnosu na mušku populaciju. To je povezano sa činjenicom da kod muškaraca opada angažovanje, motivacija, interesovanje i učinak na nižim nivoima školovanja.

Razlike među polovima postoje i prilikom izbora oblasti studiranja. Većina studentkinja se opredeljuje za humanističke nauke i primenjene nauke, studije umetnosti, muzike ili medija, kao i oblasti medicine i okeanologije. U oblastima tehničkih i prirodnih nauka veći je procenat muškaraca.

Pol i starost nekada nisu dovoljni demografski faktori da se predvide obrasci ponašanja potrošača pri kupovini. Porodični životni ciklus je postao najrasprostranjenija osnova za demografsku segmentaciju. On se zasniva na pretpostavci da ljudi prolaze kroz različite stadijume tokom svog života, kao što je stupanje u brak, razvod, odluka o kupovini kuće ili stana i dr. Za visoko obrazovanje, tipične faze životnog ciklusa mogu uključiti: mlade i slobodne (većina studentske populacije), mlade u braku sa ili bez dece (većina studenata postdiplomskih studija), sredovečne sa decom ili bez njih (većina postdiplomaca, posebno doktoranata), starije u penziji koji su u braku/koji nisu u braku (uglavnom vanredni ili postdiplomci).

Psihografska segmentacija. Psihografska segmentacija se odnosi na podelu korisnika prema njihovim psihološkim i ličnim karakteristikama, pripadnosti društvenom sloju, načinu života, mišljenju, stavovima ili vrednostima. Korisnici koji pripadaju istoj demografskoj grupi mogu imati veoma različite psihografske profile. Psihografska segmentacija nastaje iz rada Reisman, Glazer, i Denney (1950), koji su identifikovali tri različita tipa društvenih grupa (pomenuto kod: Maringe, Gibbs, 2009, str. 73-74):

Prvu grupu čine *tradicionalisti*, čije ponašanje, proces kupovine i proces donošenja odluke, je lako predvideti. U visokom obrazovanju, to su uglavnom porodice iz srednjeg sloja, koje smatraju da su za njihovu decu najbolji univerziteti sa dugom tradicijom, da pružaju najbolje mogućnosti za sticanje znanja, položaja i zaposlenja u različitim sektorima privrede i javnog života.

Drugu grupu čine *ostali direktno uključeni*, odnosno pojedinci na čije ponašanje utiču njihovi vršnjaci. U jednoj studiji o odlučivanjima mladih o opcijama nakon 16 godina u zapadnom Londonu, Lumby i njegovi saradnici su došli do zaključka da na njihove donesene odluke utiču trenutni modni trendovi i da nastavne planove i programe treba kreirati prema životnom stilu mladih ljudi.

Treća grupa je relativno mala grupa, segment *unutrašnje uključenih*. To su osobe nezavisne i indiferentne prema ponašanju drugih osoba, odluke donose samostalno i u skladu sa svojim uverenjima, mišljenjima i stavovima.

SRI Consulting Bussines Intelligence's (SRIC-BI) VALS predstavlja jedan od najpopularnijih komercijalnih sistema klasifikacije zasnovanih na psihografskim merenjima (Kotler, Keller, 2006, str. 252-254). Upotrebom VALS sistema, odrasli stanovnici SAD se klasifikuju u osam primarnih grupa na osnovu njihovih ličnih karakteristika i demografskih obeležja. Sistem segmentacije se zasniva na ličnim odgovorima na 4 demografska i 35 pitanja o stavovima.

Glavne tendencije četiri grupe sa većim resursima su sledeće:

1. *Inovatori* – uspešni, sofisticirani, aktivni ljudi koji „preuzimaju odgovornost“ sa visokim stepenom samopoštovanja. U njihovoj kupovini odražava se kultivisan ukus za relativno skupim proizvodima i uslugama, i orijentisanim na niše.
2. *Mislioci* – zreli, zadovoljni i misleći ljudi, koje motivišu ideali i sistem vrednosti, znanje i odgovornost. Kod proizvoda cene trajnost, funkcionalnost i vrednost.
3. *Oni koji stiču* – uspešni ljudi orijentisani ka cilju, koji se fokusiraju na karijeru i porodicu. Vole premijum proizvode kojima pokazuju uspeh svojim prijateljima.
4. *Praktičari* – mladi, entuzijasti, impulsivni ljudi koji traže raznovrsnost i uzbuđenje. Troše relativno veliki deo svog dohotka na modu, zabavu i druženje.

Glavne tendencije četiri grupe sa nižim resursima su sledeće:

1. *Oni koji veruju* – konzervativni, konvencionalni ljudi koji drže do tradicije sa preciznim verovanjima. Vole porodicu, američke proizvode i lojalni su afirmisanim brendovima.
2. *Borci* – moderni ljudi koji vole zabavu, a koje ograničavaju finansijska sredstva. Vole moderne proizvode koji su pristupačni onima sa većim materijalnim bogatstvom.
3. *Stvaraoci* – praktični, realni, samozadovoljni ljudi koji vole da rade svojim rukama. Vole američke proizvode koji su praktični ili funkcionalni.
4. *Preživeli* – stariji, pasivni ljudi koji se plaše promena. Lojalni su svojim omiljenim brendovima.

Bihevioristička segmentacija. Bihevioristička segmentacija tržišta podrazumeva podelu korisnika u grupe na osnovu njihovog poznavanja proizvoda/usluge, stava prema proizvodu/usluzi, načina na koji ga koristi i kako reaguju na njega. Mnogi marketing menadžeri veruju da biheviorističke varijable (prilike/situacije, koristi od proizvoda/usluge, status korisnika, status korišćenja proizvoda/usluge, status lojalnosti, faza spremnosti kupca za kupovinu i stavovi potrošača prema proizvodu/usluzi) predstavljaju najbolje polazne tačke za izgradnju tržišnih segmenata.

Prilike mogu da se definišu prema vremenu u toku dana, nedelje, meseca, godine ili drugih dobro definisanih aspekata vremena u životu potrošača. Potrošače je moguće svrstati u grupe u zavisnosti od okolnosti u kojima iskazuju neku potrebu, kada kupuju ili koriste kupljeni proizvod/uslugu. Marketing menadžerima su interesantnije regularne situacije kupovine, u odnosu na specijalne situacije. Segmentacija prema okolnostima može pomoći da se proširi upotreba proizvoda (Milisavljević, Maričić, Gligorijević, 2004, str. 243).

Potrošači mogu da se klasifikuju prema koristima, koje očekuju od nekog proizvoda/usluge. Segmentacija prema očekivanim koristima omogućava identifikovanje različitih koristi koje potrošači traže od datog proizvoda/usluge, kao i karakteristike potrošača koji traže te koristi, kao i glavne brendove koje pružaju koristi. Anketom u SAD-a su izdvojena

tri segmenta studenata prema očekivanjima od MBA kvalifikacija (Maringe, Gibbs, 2009, str. 71):

1. Prva grupa studenata su studenti kojima je važan kvalitet koji garantuju MBA programi i spremni su da plate najbolje rangirane i prestižne visokoobrazovne institucije.
2. Drugu grupu čine studenti koji upisuju jeftine MBA programe, za koje će uložiti najmanje napora jer veruju da su svi MBA program isti.
3. Treću grupu čine studenti koji tragaju za komforom, odlučuju se za MBA programe, koji su najbliži mestu njihovog stanovanja i koji su pristupačni.

Tržište može da se segmentira prema statusu korisnika na sledeće segmente: nekorisnike, bivše korisnike, potencijalne korisnike, one koji proizvod koriste prvi put i redovne korisnike. Svaki segment potrošača zahteva različitu marketing strategiju. Organizacija se odlučuje na usluživanja određenog segmenta potrošača u zavisnosti od svoje tržišne pozicije.

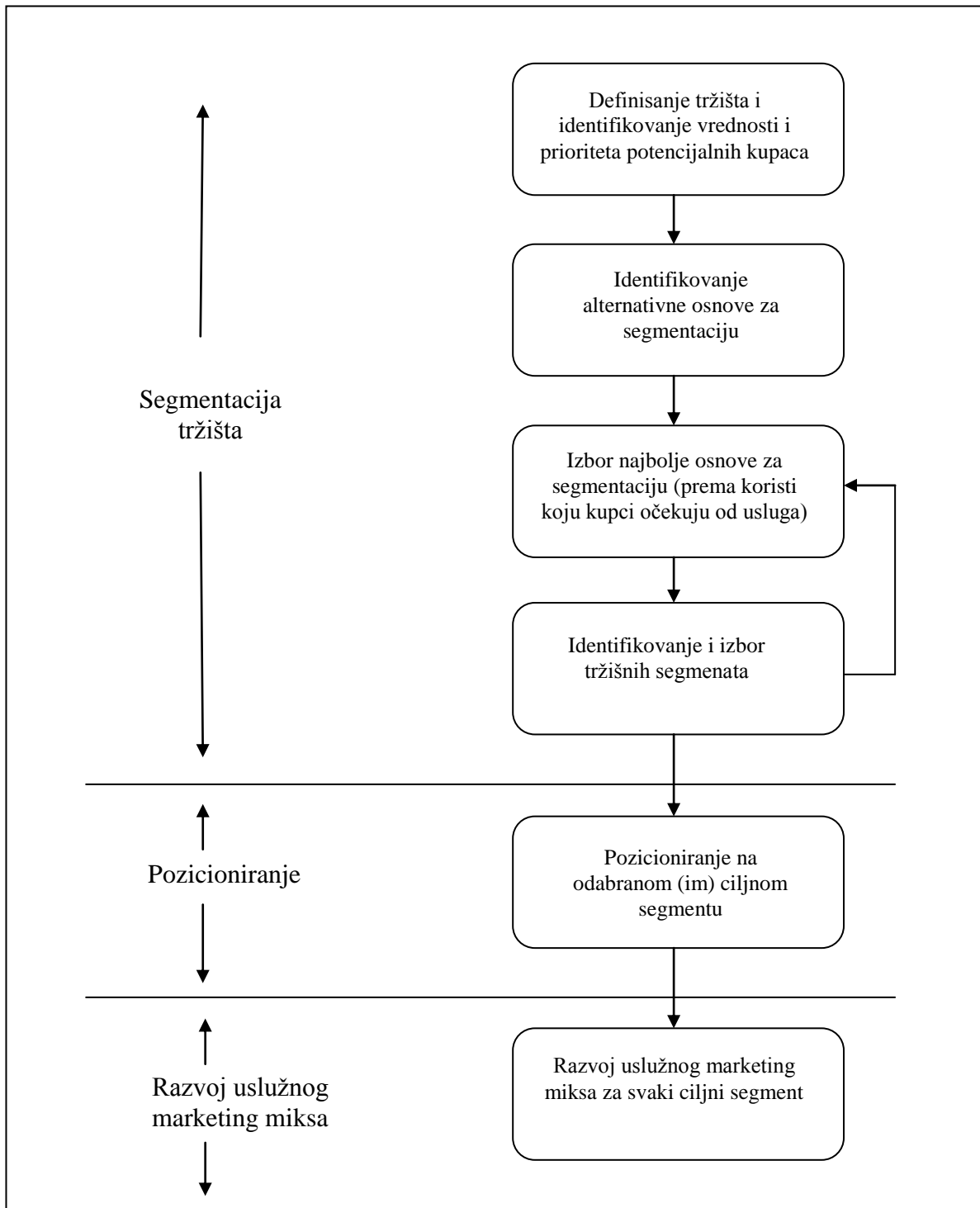
Segmentacija prema stopi korišćenja predstavlja podelu tržišta na osnovu količine proizvoda/usluge koja se kupuje. Tako se tržište može podeliti na korisnike koji malo koriste proizvod/uslugu, na srednje korisnike i na korisnike koji mnogo koriste. Veliki korisnici čine mali procenat tržišta, ali s druge strane veliki procenat ukupne potražnje otpada na njih.

Tržište može i da se podeli prema fazi spremnosti kupca da kupi proizvod/uslugu, i to na: kupce koji nisu svesni proizvoda, koji imaju svest, koji su informisani, koji su zainteresovani za proizvod, koji ga žele i koji planiraju da ga kupe. Marketing menadžeri dizajniraju marketing strategije za svaku kategoriju potrošača.

Studija, koju je sproveo Learndirect, ispitivala je stavove i ranija iskustva odraslih studenata u Velikoj Britaniji prema učenju, opaženim barijerama u učenju, potrebnim osnovnim veštinama, aktivnostima pored učenja i stavovima prema različitim modelima učenja, životnim stilovima, upotrebi medija. Dobijeni podaci su podvrgnuti faktorskoj analizi i rezultirali su identifikaciji segmenata odraslih studenata. Sedam segmenata je identifikovano na osnovu njihovog interesa za učenje (Maringe, Gibbs, 2009, str. 71):

1. lično nezainteresovani;
2. odsutni odrasli;
3. nizak prioritet;
4. nezavisni;
5. konfliktnih prioriteta;
6. radno motivisani i
7. entuzijasti.

Slika 12. Faze segmentacije, targetiranja i pozicioniranja na uslužnom procesu



Izvor: Hodović, B.V. (2010). Marketing usluga: koncept, strategije i implementacija, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 271.

Lamb, Hair i McDaniel navode sledeće korake u segmentaciji tržišta (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 136):

1. *Izabрати tržište ili kategoriju proizvoda za proučavanje.* Rukovodstvo fakulteta treba da ima uvid u tržište, koje planiraju da opslužuju i da integrišu sve relevantne izvore informacija u stvaranju sveukupne tržišne slike. Tržište može biti potpuno novo ili na kome se preduzeće već nadmeće, koje treba proučiti i objektivno proceniti.
2. *Izabрати osnov ili osnove za segmentaciju tržišta.* Ne postoji jasno definisana procedura za izbor varijabli za segmentaciju. Za uspešno sprovođenje segmentacije, rukovodstvo treba da ispolji visok stepen kreativnosti, znanja i pronicljivosti.
3. *Izabрати odrednice segmentacije.* Za segmentaciju tržišta visokog obrazovanja može da se koristi spektar karakteristika, od osnovnih demografskih do kompleksnih karakteristika, koje se tiču osobina ličnosti studenata. Odrednice su konkretne varijable koje će se koristiti u segmentaciji tržišta.
4. *Profilisati i analizirati segmente.* Kreiranje profila i rangiranje potencijalnih tržišnih segmenata se vrši na osnovu informacija o veličini segmenta, očekivanom rastu, trenutnoj upotrebi brenda, lojalnosti brendu, šansi za ostvarivanje profita, riziku, usklađenosti sa organizacionom misijom i ciljevima.
5. *Izabрати ciljna tržišta.* Izbor ciljnih segmenata studenata je bitan deo marketing strategije i važna odluka za postizanje konkurentске prednosti visokoobrazovne institucije.
6. *Kreirati, primeniti i održati odgovarajuće marketing mikseve.* Za svaki segment visokoobrazovna institucija treba da razvije specifičan i relevantan marketing miks.

3. Izbor ciljnih tržišta (grupa studenata)

Cilj segmentacije i targetiranja tržišta je identifikovanje i izbor tržišnih segmenata, na koje će visokoobrazovne institucije usmeriti svoje marketinške aktivnosti. Ona procenjuje privlačnost i snagu segmenata, i imajući u vidu svoje sposobnosti i konkurentsku situaciju, odlučuju se za izbor određenih segmenata koje će usluživati.

Koristeći navedene kriterijume za uspešnu segmentaciju, organizacije identifikuju tržišne segmente i vrše izbor određenih segmenata koji će biti usluženi. Ciljni marketing se odnosi na izbor jednog ili više segmenata, koje će targetirati. Postoje četiri opšte strategije ciljnog marketinga koje se mogu odabrati (Jobber, Fahy, 2006, str. 126): nediferencirani marketing, diferencirani marketing, fokusirani marketing i marketing prilagođen pojedinačnim potrebama ili „kustomizirani marketing”.

Masovni ili tzv. nediferencirani marketing. Kompanije se odlučuje da razviju jedinstvenu marketing strategiju za celokupno tržište. Postoje brojni razlozi za primenu strategije masovnog

tržišta. Troškovi za razvoj novih proizvoda/usluge, promotivnih kampanja, novih kanala distribucije mogu biti veći nego potencijalna dobit, zato se menadžeri odlučuju za razvoj samo jednog proizvoda. Fakulteti primenjuju strategiju masovnog tržišta, nudeći jedan studijski program koji će zadovoljiti potrebe različitih grupa studenata.

Diferencirani marketing. Diferencirani marketing je popularna strategija ciljnog marketinga, koju primenjuju kompanije kada za svaki tržišni segment dizajnira poseban marketing miks. Nedostatak ove strategije u odnosu na nediferencirani marketing jeste gubitak ekonomije obima. Univerziteti kreiraju različit marketing miks prilagođen potrebama svakog segment. Na primer, za studente zrelog doba organizuju se večernja predavanja.

Fokusirani marketing. Kada kompanija razvije jedinstveni marketing miks namenjen jednom ciljnom tržištu (niši), tada ona primenjuje fokusirani marketing (Jobber, Fahy, 2006, str. 127). Kompanije se odlučuju na opsluživanje jednog tržišnog segmenta iz više razloga, kao što su ograničenost resursa, neprivlačnost drugih segmenata ili kad drugi segmenti nisu u skladu sa njihovom poslovnom politikom. Fokusiranje omogućava ostvarivanje vanprosečnog profita zbog ekskluzivnog usluživanja odabranog tržišnog područja. Veliki industrijski konkurenti nisu zainteresovani za usluživanje tog jednog segmenta ili ne mogu da posvete dovoljne pažnje tzv. distinktivnim preferencijama, tj. posebnim zahtevima i jedinstvenim potrebama tog segmenta.

Kastomizirani marketing. Kompanije zadovoljavaju jedinstvene zahteve pojedinačnih potrošača i, zbog njihove dovoljno velike kupovne moći, dizajniraju im proizvod koji žele. Marketing menadžeri sa klijentima razgovaraju licem u lice o njihovim specifičnim zahtevima i zato se još naziva „marketing jedan na jedan”. Zbog prilagođavanja individualnim potrebama, kompanije postavljaju znatno veću cenu proizvoda/usluge.

4. Primena i razvoj CRM modela u visokoobrazovnim institucijama

Upravljanje odnosima sa potrošačima (*Customer Relationship Management – CRM*) je novija oblast menadžmenta, koja se primenjuje u mnogim zemljama i u gotovo svim oblastima, i u privrednim i vanprivrednim organizacijama, profitnom i neprofitnom sektoru. CRM je korporativni nivo strategije, koja se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima i ocenjivanje vrednosti potrošača za kompaniju.

Upravljanje odnosima s potrošačima (*Customer Relationship Management – CRM*) predstavlja marketinški koncept/model/sistem/proces koji organizaciji pomaže da upravlja detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i pažljivo upravlja svim »dodirnim tačkama« organizacije sa kupcima (kao što su potrošačeve kupovine, kontakti s prodavcima, posete na sajtu i dr.) radi maksimiziranja njihove lojalnosti (Hanić, 2010, str. 6).

Koncept se primenjuje u obrazovnim institucijama, organizacijama iz područja kulture (pozorišta, muzeji, galerije), sporta, u javnim službama i vladinim agencijama, religioznim organizacijama i političkim partijama. Potrebno je shvatiti da ne postoji jedinstvena CRM strategija. U zavisnosti od područja primene i karakteristika konkretne organizacije, formulišu se različiti i specifični programi razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Ipak, osnovne ideje i principi koncepta su isti, a to su ostvarivanje višeg stepena zadovoljstva, lojalnosti korisnika i dugoročni profit kompanije. Svaka organizacija poseduje jedinstvene sposobnosti koje treba da budu uključene u njenu strategiju. Jednom izgrađene odnose sa korisnicima usluga, potrebno je kontinuirano pratiti, unapređivati i jačati.

Visokoobrazovne institucije su uvidele značaj uvođenja sistema za upravljanje odnosima sa studentima (*Student Relationship Management – SRM*), koji pruža kontinuiranu brigu o odnosu obrazovne institucije i studenata, zatim kompletan paket usluga koji pomaže u upravljanju odnosima sa studentima, kroz promovisanje obrazovne institucije potencijalnim studentima i održavanje odnosa sa njima za vreme studiranja i nakon završenih studija (Krstić, Skorup, 2014, str. 436).

Zbog turbulentnih promena u okruženju i radi prilagođavanja promenama, uspešna primena CRM programa omogućava fakultetima stvaranje, zadržavanje i održavanje odnosa sa studentima; određivanje koji se studenti moraju zadržati i kojim studentima se mora dati viši nivo usluge. Manchester Metropolitan University prati populaciju od 30.000 studenata i upravlja standardnim kursevima, zahvaljujući CRM sistemu zasnovanom na bazama podataka i paralelnoj obradi (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 317). Visokoobrazovne institucije razvijaju dublje odnose sa studentima, kreirajući studijske programe koji su krojeni prema njihovim potrebama i zahtevima.

Postoje bar četiri trenda koji doprinose daljem usponu menadžmenta odnosa sa kupcima (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 139):

- *Personalizacija* – Marketing po principu „jedna veličina za sve“ više nije relevantan. Korisnici usluga žele da budu tretirani kao pojedinci koji imaju jedinstven skup potreba i želja. Menadžment odnosa sa kupcima može da ispuni tu želju jer se zasniva na personalizaciji.
- *Ušteda vremena* – Direktne i lične marketinške aktivnosti nastaviće da se razvijaju s ciljem da se zadovolje potrebe potrošača koji više nemaju vremena za razmatranje ponuda i donošenja odluka o kupovini. Pošto podrazumeva lični odnos i usmerenost na potrošača, CRM omogućava potrošačima da manje vremena troše na odluke o kupovini, a više vremena radeći ono što je za njih važno.
- *Lojalnost* – Potrošači će biti lojalni samo kompanijama i brendovima koji su zaslužili njihovu lojalnost i koji je učvršćuju u svakoj ponovljenoj kupovini. Tehnike CRM usmerene su na to da kompanije pronađe svoje najbolje potrošače, da ih nagradi za lojalnost i da im se zahvali.

- *Tehnologija* – Značaj pristupa zasnovanih na masovnim medijima smanjuje se jer tehnološki pomoci u istraživanju tržišta i baze podataka omogućavaju marketing menadžerima da sakupljaju detaljne informacije o svojim potrošačima. Nova tehnologija nudi marketing menadžerima ekonomičniji način da dopru do korisnika usluga i omogućava organizacijama da personalizuju svoje poruke. Zahvaljujući tehnologiji upravljanja bazama podataka, CRM omogućava organizaciji da prati svakog pojedinačno, čak i kada ih ima više miliona.

CRM se sastoji iz profinjenog softvera i analitičkih alata koji integrišu informacije o klijentima iz svih izvora, dubinski ih analiziraju te primenjuju rezultate u svrhu izgradnje snažnijih odnosa s klijentima (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006, str. 481). CRM pruža odgovore na pitanja: Koga treba da opslužujemo? Zašto treba da ih opslužujemo? Kako treba da ih uslužujemo? (Milisavljević, Maričić, Gligorijević, 2004, str. 62) Organizacije treba da shvate da CRM ne podrazumeva samo primenu tehnologije i softverskog rešenja, već promene na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacijski menadžment.

Po Sharpu četiri glavne oblasti informaciono-komunikacione tehnologije doprinose uspešnosti projekta CRM (pomenuto kod: Milović, 2012, str. 153):

1. skladišta podataka (*Data Warehouse*);
2. baza podataka sistema za upravljanje;
3. rudarenje podataka (*Data Mining*);
4. poslovni softver za analizu.

Primenom sofisticiranih analitičkih tehnika rudarenja podataka (*Data Mining* - DM) na podatke organizovane u obliku tzv. skladišta podataka (*Data Warehouse* – DW) upravljanje odnosima sa potrošačima (*Customer Relationship Management* – CRM) pomaže organizaciji da otkrije „prave dragulje” – znanja koja su „skrivena” u podacima o kupcima, da otkrije najvrednije/najprofitabilnije kupce, da ih efikasnije targetira i „skroji” ponudu „po meri” odnosno zahtevima kupaca (Hanić, 2010, str. 6). Razvojem informaciono-komunikacione tehnologije organizacije prikupljaju veliku količinu podataka o klijentima u velikim bazama podataka, koje su od stvarne važnosti za organizaciju za donošenje strateških odluka. Kompanija može da ostvaruje brojne koristi od održavanja i razvoja baze podataka lojalnih potrošača: unapređenje odnosa i zadržavanje potrošača, povećanje broja transakcija sa potrošačima i smanjenje troškova poslovanja kompanije.

Data mining-om statističari koji se bave marketingom mogu iz mase podataka da izvuku korisne informacije o pojedincima, trendovima i segmentima (Kotler, Keller, 2006, str. 164). Organizacije primenjuju *data mining* u najrazvijenijim zemljama sveta, radi jačanja svoje tržišne pozicije i unapređenja konkurentске prednosti.

Korišćenje *data mining* u obrazovanju je relativno nova metoda, koja služi za otkrivanje značajnih informacija za obrazovne institucije na osnovu prikupljenih podataka iz obrazovnog okruženja. Obrazovni *data mining* (*education data mining*) analizira aktivnosti studenata i ostvarene rezultate na kolokvijumima i završnim ispitima studenata koji studiraju na daljinu u cilju definisanja i razvoja modela učenja, razumevanja potreba studenata u oblasti učenja i provere znanja i unapređenja obrazovnog procesa, razvoja novih nastavnih planova i programa.

Veliki univerziteti koji se bave proučavanjem *data mining* su: WEKA – Vaikato univerzitet u Novom Zelandu, Rapid Miner – Univerzitet Jejl u SAD, KNIME – Univerzitet Konstanca u Nemačkoj, Alpha Miner – Univerzitet u Hong Kongu, TANAGRA – Univerzitet u Lionu, a u bližem okruženju ORANGE – Univerzitet u Ljubljani (Delibašić, Suknović, Bečejski-Vujaklija, Jovanović, Vukićević, 2008, str. 2).

Prilikom implementacije CRM-a organizacije se mogu susresti sa problemima, tako da se model često ne primenjuje efikasno u praksi. Najveći deo problema se vezuje za podatke, koji su razbacani širom organizacije, u odvojenim bazama podataka, planovima i zapisima različitih organizacionih jedinica. Postoje izveštaji koji navode da približno $\frac{3}{4}$ CRM sistema ne uspeva da donesu obećanu integraciju podataka o potrošačima (Palmer, 2008, str. 272). „Prema studiji koja je sproveda korporacija *Inforte* (2002), čak 20% menadžera je izjavilo da nisu zadovoljni svojim CRM sistemom, jer nije uspeo da im donese rast profita. Ukazali su na činjenicu da nije doneo očekivane relacije koristi niti su poboljšali svoje odnose sa potrošačima. O’Malley i Prothero su uočili tri oblasti od najvećeg interesa: relaciona retorika koju preduzeće koristi, motive koji stoje iza programa brige o potrošaču i programa lojalnosti, kao i marketing tehnike koje smatraju nametljivim i neprihvatljivim” (pomenuto kod: Palmer, 2008, str. 273).

Primeri neuspešnih primena CRM sistema pokazuju da to nije samo tehnološko rešenje, koje predstavlja samo instaliranje softvera u organizaciji. Za uspešno funkcionisanje CRM modela, potrebno je izvršiti promene ukupnog stanja uma organizacije, da bude potpuno orijentisana prema potrošaču i koncentrisana na zadovoljenje tekućih potreba potrošača. Da bi CRM sistem bio efikasan, potrebno je uspešno izvršiti integraciju nezavisnih aplikacija, kao što su automatizacija prodaje, alati za *data-mining* i poslovne aplikacije.

5. Proces i strategija pozicioniranja visokoobrazovnih usluga

Nakon ključnih procesa marketing menadžmenta, procesa segmentacije i targetiranja tržišta, visokoobrazovne institucije obavljaju proces pozicioniranja svojih proizvoda i usluga. Pozicioniranje se može definisati kao čin dizajniranja ponude jedne organizacije tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog korisnika usluge.

Na današnjem konkurentnom tržištu visokog obrazovanja, univerziteti se moraju izdvojiti iz konkurencije, nudeći jedinstvene proizvode i usluge na osnovu kojih će se pozicionirati na tržištu. Fakulteti se pozicioniraju u svesti izabrane ciljne grupe i diferenciraju u odnosu na konkurentne fakultete na osnovu sedam instrumenata marketing miksa (tj. „7P”). Ključni izazovi planiranja marketinga u obrazovanju su oni koji se odnose na to: ko su korisnici usluga – grupe ili pojedinci čije potrebe za obrazovanjem i usavršavanjem treba zadovoljiti; šta će biti usluga/proizvod; kakav će biti nastavni program i kako će biti prezentovan, promovisan, distribuiran korisnicima usluga; kako će usluga biti vrednovana, koje dodatne usluge treba pružiti u vezi sa osnovnom uslugom (Filipović, Kostić, 2007, str. 119). Ključna konkurentna prednost fakulteta je brzina prilagođavanja promenama iz okruženja.

Razvoj bilo kog marketing miksa zavisi od pozicioniranja, procesa koji utiče na ukupnu percepciju potencijalnih kupaca o brendu, liniji proizvoda ili organizaciji uopšte (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 140). Pozicioniranje se definiše kao „proces kreiranja imidža i vrednosti tako da korisnici u ciljnom segmentu mogu shvatiti za šta se kompanija ili brend zalaže u odnosu na svoje konkurente“ (Wilson, Gilligan, 2002, str. 302). Ovaj proces ima tri ključne faze:

1. identifikaciju i razvoj organizacionog brenda – vrednosti, imidž i očekivanja povezana sa ključnim proizvodima organizacije (Doyle 2002);
2. odlučivanje o segmentima tržišta na koje bi se organizacija trebalo da fokusira i
3. primenjivanje koncepta pozicioniranja.

Najpriznatije visokoobrazovne institucije u Evropi su u Velikoj Britaniji, koja ujedno predstavlja najpopularniju destinaciju za studiranje u Evropi. Trenutno ima četiri od najboljih deset svetskih univerziteta (Cambridge, Oxford, University College London i Imperial College London), a sedam od deset najbolje rangiranih univerziteta u Evropi. Najprestižnije visokoobrazovne institucije u SAD su Princeton (Prinston), Harvard, Yale (Jejl). Australijski Nacionalni Univerzitet, Univerziteti u Melburnu i Sidneju su najbolje rangirani australijski univerziteti u svetu, koji doprinose stvaranju imidža i reputacije australijskog visokog obrazovanja na globalnom nivou.

Polazna tačka u efektivnom pozicioniranju je da visokoobrazovne institucije definišu strukturu tržišta, poziciju konkurenata na tržištu i utvrđivanje važnih dimenzija na kojima su te pozicije zasnovane. Organizacije moraju da odluče kako na najbolji način da se predstave, na korporativnom nivou ili na nivou brenda, pojedincima koji čine ciljne segmente. Diferenciranje proizvoda je strategija pozicioniranja, koju mnoge organizacije koriste da bi svoje proizvode učinile različitim od proizvoda konkurenata (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 140).

Pozicioniranje je važan zadatak za organizaciju, ali istovremeno složen proces, koji podrazumeva (Milisavljević, Maričić, Gligorijević, 2004, str. 258):

- a) identifikaciju područja za sticanje konkurentskih prednosti i set mogućih konkurentskih prednosti na osnovu kojih je moguće graditi konkurentsku poziciju;

- b) izbor pravih konkurentskih prednosti i
- c) efikasno komuniciranje i isporuka željene pozicije ciljnom tržištu.

Na odluku koju poziciju zauzeti na tržištu potrebno je razmatranje tri faktora: korisnika usluge, konkurenata i kompanije. Što se tiče studenata, moramo analizirati koje osobine su za njih važne, jer je besmisleno težiti poziciji koja nije važna iz perspektive studenata. Mnogobrojne studije su istraživale faktore koji utiču na studente prilikom izbora visokoobrazovne institucije. Među najznačajnijim faktorima su: privlačnost kampusa, preporuka od strane porodice, blizina kući i institucionalna reputacija. Najvažniji faktori selekcije za međunarodne studente su prepoznavanje kvalifikacija od strane budućih poslodavaca na osnovu reputacije institucije, volja za priznavanje prethodnih kvalifikacija i reputacija akademskog osoblja. Cilj pozicioniranja je stvaranje i održavanje jasne vrednosti usmerene ka klijentima, kreirajući tako jedinstvenu poziciju na tržištu za brend ili visokoobrazovnu instituciju.

Vrlo važna odluka za svaku organizaciju jeste koliko i koje će koristi i osobine promovisati svom ciljnom tržišnom segmentu. Brojni marketing menadžeri predlažu samo jednu korist za promovisanje, u kojoj će sebe predstaviti kao najbolje po toj karakteristici. Izjava o pozicioniranju može se oceniti korišćenjem sledećih kriterijuma (Jobber, Fahy, 2006, str. 131):

1. *Jasnost* – Ideja treba da bude jasno definisana, imajući u vidu i ciljno tržište i diferencijalne prednosti.
2. *Doslednost* – Potrošači su izloženi svakodnevno propagandnim porukama. Prema nekim procenama, osoba dnevno vidi i čuje na hiljade različitih propagandnih poruka, putem štampanih medija, elektronskih medija i interneta. Poruka pored toga što treba da budu jednostavna i direktna, mora biti i dosledna.
3. *Uverljivost* – izvor diferencijacije mora biti uverljiv za kupce.
4. *Konkurentnost* – Kupcima treba ponuditi nešto drugačije od konkurencije, a opažena razlika treba da bude nešto jedinstveno i posebno vredno za njih. Kupci neće plaćati vrednost koju ne opažaju, bez obzira koliko je ona stvarno prisutna.

Jedna od tehnika koja se koristi za određivanje pozicije visokoobrazovne institucije ili njenih proizvoda i usluga je mapa percepcije. Perceptivno mapiranje predstavlja vizuelni prikaz pozicije proizvoda, brendova ili grupa proizvoda u svesti potrošača. Ključni koraci u stvaranju perceptivne mape su sledeći (Jobber, Fahy, 2006, str. 132):

1. Identifikovati skup konkurentskih brendova na tržištu.
2. Identifikovati pomoću metoda kvalitativnog istraživanja, kao što su grupne diskusije ili pojedinačno intervjuisanje, ključne atribute koji utiču na odluku potrošača o izboru između različitih brendova.
3. Sprovesti kvantitativno istraživanje tržišta u kojem će potrošači bodovati, odnosno, rangirati svaki brend na osnovu svih ključnih atributa.

4. Prikazati dvodimenzionalnu ili multidimenzionalnu percepcionu mapu. Dvodimenzionalna percepciona mapa prikazuje dve dimenzije, tj. atributa. Multidimenzionalna mapa prikazuje više dimenzija – atributa.

Strategija pozicioniranja se najčešće primenjuje po atributu, koji se odnosi na karakteristike proizvoda ili korist za potrošača. Preporuka je za nove proizvode da se pozicioniraju po atributu, koji ne ističe konkurencija. Proizvod može da se pozicionira i korišćenjem dva ili više atributa istovremeno. Pored atributa, sledeća osnova koja se koristi često za pozicioniranje proizvoda je odnos cena/kvaliteta. Neki brendovi imaju mogućnost postavljanja veće cene, jer nude dodatne usluge i karakteristike, kao pokazatelj potrošačima većeg kvaliteta. Proizvod se može pozicionirati kao najbolji za određenu upotrebu ili primenu. Osnova za pozicioniranje koja se često primenjuje jeste kakvom tipu i ličnosti korisnika je proizvod namenjen. Pozicioniranje u odnosu na konkurenciju se koristi kako bi se istaklo da je određeni brend bolji po nekom atributu u odnosu na tržišnog lidera. Prestižni brendovi se često pozicioniraju angažovanjem poznatih javnih ličnosti, koji doprinose promociji proizvoda/usluge. Neke kompanije koriste pozicioniranje korišćenjem emocionalne poruke, koja utiče na osećanja potrošača.

Usled promenljivih potreba korisnika, promena na tržištu, opadanja prodaje, visokoobrazovne institucije se odlučuju da repositioniraju proizvode i usluge. Repozicioniranje se odnosi na promenu ciljnog tržišta i/ili diferentnih karakteristika proizvoda/usluge (Jobber, Fahy, 2006, str. 133).

Postoje dve mogućnosti repositioniranja: u prvoj, visokoobrazovna institucija će zadržati postojeće proizvode i usluge, ali će promeniti tržišne segmente kojima su postojeći proizvodi i usluge namenjeni, a u drugoj, visokoobrazovna institucija će zadržati ciljno tržište, pri čemu će postojećim proizvodima i uslugama promeniti imidž i diferentne karakteristike proizvoda/usluge. Promene na današnjem konkurentom tržištu zahtevaju neprekidne promene ponašanja organizacije, kako bi zadržali stečenu poziciju na tržištu. Primer repositioniranja univerziteta je Univerzitet u Njujorku. Oni su potpuno sredili kampus i izgradili nove objekte. Unapređeni su studijski programi, nastavni kadar je ojačan i prilikom imenovanja podleže visokim standardima. Manje prestižne visokoobrazovne institucije su predusretljive, prilagođavaju se promenama da bi ostali na konkurentnom tržištu, a i potrebama i željama studenata. Na elitnim visokoobrazovnim institucijama, studenti manje iniciraju promene, jer shvataju značaj visoke pozicije univerziteta i njegovih studijskih programa na tržištu.

VI POGLAVLJE

Izbor, stvaranje i održavanje konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija

1. Izvor konkurentske prednosti organizacije

Danas u savremenom turbulentnom poslovnom okruženju ostvarivati konkurentsku prednost predstavlja pitanje opstanka organizacije, a ne pitanje uspeha. Konkurentska prednost se ostvaruje kada visokoobrazovna institucija pruža superiornu vrednost studentima i po kojoj se razlikuju od svoje konkurencije. Organizacije mogu ostvarivati konkurentsku prednost na više načina: superiornošću u pogledu kvaliteta proizvoda ili usluge, inovativnošću i razvojem novih proizvoda ili usluge, primenom savremene informaciono-komunikacione tehnologije i novih tehnoloških rešenja, razvijenom distribucijskom mrežom, većim ulaganjem u promotivne aktivnosti, niskim troškovima poslovanja i dr. Vrlo često predstavlja jedinstvenu kombinaciju više izvora, koja organizaciji daje bolju poziciju u poređenju s konkurencijom.

Pojavom nove ekonomije krajem XX i početkom XXI veka, koja označava nagle i korenite promene u ekonomskoj, tehnološkoj i socio-kulturnoj sferi, visokoobrazovne institucije se moraju brže i delotvornije prilagođavati ukoliko žele ostvariti konkurentsku prednost. Jedan od ključnih resursa za povećanje konkurentnosti i poslovnih performansi na globalnom tržištu je uvođenje savremene informaciono-komunikacione tehnologije i praćenje tehnološkog razvoja. Izvori konkurentnosti u novoj ekonomiji se baziraju na inovacijama, znanju i tehnološkim rešenjima. Prema Sundaću i Švastu (2009), konkurentska prednost se bazira na brendovima, imidžu i reputaciji, identitetu preduzeća, patentima, zaštitnim znacima i oblicima intelektualnog vlasništva, odnosima sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima i sa ostalim poslovnim partnerima (Sundać, Švast, 2009, str. 60).

Ključ stvaranja i održavanja konkurentske prednosti je u dobro definisanoj strategiji, koja osigurava profitabilnost i poslovnu uspešnost u budućnosti. Pod konkurentskom strategijom podrazumevamo specifičnosti menadžerskog plana igre za uspešno konkurisanje i ostvarivanje konkurentske prednosti nad konkurentima (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, str. 115). Ostvarivanje konkurentske prednosti je moguće iz mnogobrojnih izvora, kao što su: brzina razvoja novog proizvoda, inovacije, niski troškovi poslovanja, vrhunski kvalitet proizvoda i usluga, diferencijacija proizvodnog asortimana. Visokoobrazovne institucije treba da budu kreativne pri izgrađivanju jedinstvene kombinacije izvora, kojom nastoje ostvariti naklonost studenata i nadmašivanje konkurencije.

Tabela 4. Definicije konkurentske prednosti

Autor	Definicija	Izdavač i godina
Porter	1. Konkurentska prednost je važan element opšteg učinka kompanije u konkurentnom okruženju. 2. Konkurentska prednost je smanjenje troškova, diferencijacija proizvoda i delotvorna strategija fokusiranja. Ona je srž učinka kompanije na konkurentnim tržištima.	The Free Press, 1980
Peteraf	Konkurentska prednost može da se definiše kao „održiva natprosečna dobit”.	Strategic Management Journal, 14, pp. 179–191. 1993
Barney	Organizacija postiže konkurentsku prednost kada njeni potezi stvaraju ekonomsku vrednost i kada je mali broj konkurenata angažovan u sličnim poduhvatima.	Addison-Wesley. 2002
Ghemawat i Rivkin	Organizacija koja postiže izvanrednu finansijsku dobit u okviru svog sektora (ili strateške grupe) uživa u konkurentske prednosti u odnosu na svoje rivale.	Addison-Wesley, Reading, PA. 1999
Besanko, Dranove i Shanley	Kada organizacija zarađuje veću stopu ekonomskog profita od prosečne stope ostalih organizacija koje se takmiče u okviru istog tržišta, tada ta organizacija beleži konkurentske prednost na tržištu.	John Wiley & Sons, New York. 2000
Saloner, Shepard i Podolny	Većina oblika konkurentske prednosti znači da ili preduzeće može da pruži neku uslugu ili proizvod svojim potrošačima koji je veće vrednosti od one koje nude konkurenti, ili da nudi usluge i/ili proizvode koji su jeftiniji od konkurentske.	John Wiley & Sons, New York. 2001
Dierickx i Cool	Konkurentska prednost se ne dobija od dobara kojima se slobodno trguje. Ukoliko se postigne planirana tržišna pozicija privilegovanog proizvoda ili se održi raspodela deficitarnih sredstava, biće neophodno da se uzmu u obzir oportunitetni troškovi tih dobara na tržištu. Međutim, raspodela takvih dobara ne zahteva održivu konkurentske prednost zbog činjenice da se njima slobodno trguje.	Management Science, 35, pp. 1504–11 1989
Brandenberger i Stuart	Da bi bila u sistemu pozitivne dodatne vrednosti, organizacija treba da je sasvim „drugačija“ od svojih konkurenata na tržištu.	Journal of Economics and Management Strategy, 5, pp. 5–24. 1996
Hao Ma	Konkurentska prednost može da se definiše kao sličnosti i razlike u karakteristikama organizacija ili kao kvalitet koji omogućava organizaciji da bolje opslužuje klijente od drugih, te stoga stvara bolju vrednost i postiže bolji učinak.	Management Decision, Vol. 37 Iss 3 pp. 259 –267. 1999

Izvor: Yousif, A.S.H., Rifai, F., Alhroot, H. (2017). Investigating Relationship of Innovation and Entrepreneurship Adoption Concept and University Competitive Advantage: A Field Study, International Journal of Business and Management; 12(7), str. 139.

Internet, intranet i ekstranet visokoobrazovne institucije se mogu koristiti na više načina radi sticanja konkurentne prednosti u konkurentnom okruženju (Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 125), a najznačajnije od tih aplikacija su:

1. *Upravljački sistemi*. Profesori distribuiraju nastavne materijale, objavljuju projektne zadatke koje će grupe studenata zajedno razmatrati, pregledaju rezultate studenata sa ispita i izveštaje o napredovanju.
2. *Saradničke grupe*. Znatno je poboljšana elektronska saradnja među pojedincima i/ili grupama, korišćenjem zajedničkog ekrana i resursa, telekonferencije do sistema za podršku grupe.
3. *Interaktivna komunikacija*. Internet pruža prenos i obradu informacija, zatim brze i jeftine komunikacione kanale, putem e-pošte, grupe za ćaskanje, diskusione grupe.
4. *Obuka*. Studenti medicine imaju praksu koja uključuje pokretnu sliku ultrazvučnog snimka fetusa i zvuk otkucaja bebinog srca. Novi službenik klikom miša prolazi *online* seminar orijentacije i popunjavanja *online* kviz.
5. *Podrška studentima*. Studentima je omogućen direktan *online* pristup štampanim dokumentima samo jednim pritiskom miša.

2. Lojalnost i vrednost za korisnika usluga (studenta)

Visokoobrazovna institucija treba da zna šta studenti žele i šta za njih predstavlja vrednost. „Ponuda vrednosti sastoji se od čitavog niza pogodnosti koje organizacija obećava isporučiti. Ona je više od osnovnog pozicioniranja ponude” (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 127). Fokusiranje na studente omogućava da se vrši kontinuirano poboljšanje u kreiranju i isporuci vrednosti što za rezultat ima zadovoljstvo studenata, a time i održavanje konkurentnosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja. S obzirom da su resursi ograničeni, visokoobrazovne institucije treba da nastoje da ih optimalno koriste tamo gde će oni doprineti poboljšanju zadovoljstva studenata i njihovom zadržavanju na visokoobrazovnoj instituciji. Da bi se ovo ostvarilo, potrebno je sprovesti sledeći proces (pomenuto kod: Goetsch, Davis, 2016, str. 96):

1. identifikovati potrošače;
2. identifikovati karakteristike kojima potrošači pridaju vrednost;
3. odrediti prioritete karakteristike kojima potrošači pridaju vrednost;
4. odrediti zadovoljstvo potrošača u pogledu tih karakteristika;
5. obezbediti povratne informacije od potrošača;
6. razviti metriku;

7. izvršiti kontrolu na najnižim nivoima;
8. uložiti najviše napora u visoke vrednosti karakteristika koji stvaraju zadovoljstvo potrošaču;
9. identifikovati procesnu oblast gde ima najboljih prilika za poboljšanje;
10. kontinuirano ažuriranje povratnih informacija i informacija potrošača;
11. kontinuirana komunikacija sa stejkholderima u vezi sa poboljšanjima i napretkom;
12. kontinuirano obezbeđivanje prikaza metrike menadžmentu.

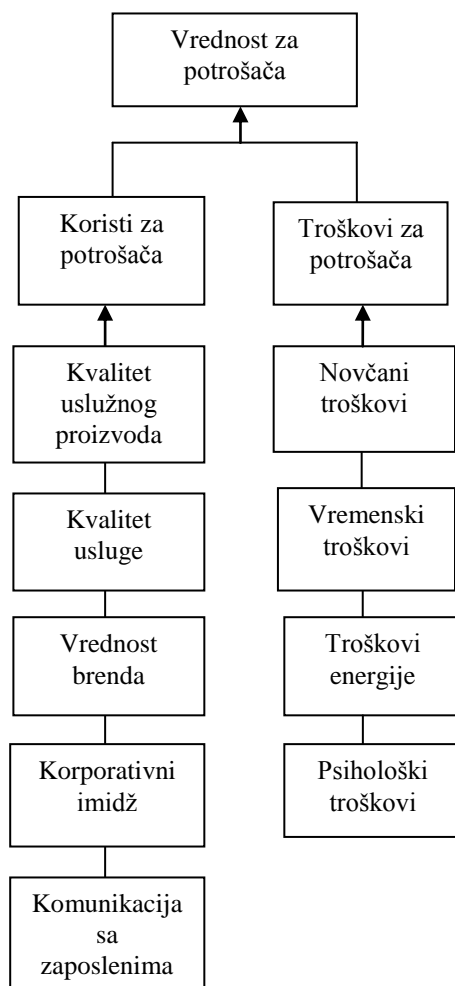
Vrednost za potrošača (korisnika usluge) predstavlja razliku između koristi od korišćenja usluge i troškova korišćenja usluge. Osnovne dimenzije koristi od korišćenja usluga proizilaze iz sledećih faktora:

- kvaliteta uslužnog proizvoda;
- kvaliteta servisiranja korisnika usluga;
- imidža brenda;
- korporativnog imidža;
- kvaliteta komunikacije sa zaposlenima.

Strukturu troškova korišćenja usluge kao komponente vrednosti za potrošača čine:

- novčani izdaci korisnika usluga za korišćenje usluge;
- uloženo vreme korisnika usluga na prikupljanje informacija neophodnih za donošenje odluke o korišćenju usluge kod datog provajdera, kao i na vreme provedeno tokom uslužnog procesa;
- troškovi energije korisnika usluga nastali tokom uslužnog procesa;
- psihološki napori korisnika usluga tokom korišćenja usluge.

Slika 13. Dimenzije vrednosti za potrošača



Da bi usluga bila konkurentna, ona mora da ima karakteristike koje potrošači žele i koje u pogledu kvaliteta očekuju. Brend kao determinanta vrednosti za potrošača olakšava donošenje odluke o izboru usluge jer predstavlja svojevrstnu garanciju da će potrošačima biti ispunjena očekivanja. Nije dovoljno da visokoobrazovna institucija ima savremene studijske programe, dobro pozicioniran brend i kvalitetne zaposlene. Studenti očekuju da budu efikasno i ljubazno usluženi od strane zaposlenih. Stoga, izgled, znanje i stavovi zaposlenih sa kojima studenti dolaze u direktan kontakt utiču na nivo percipiranog (doživljenog) zadovoljstva studenata.

Potrošači nastoje da uspostave i razviju odnose sa uslužnim organizacijama koje su poznate i profesionalne. Iz toga proizilazi da je korporativni imidž visokoobrazovne institucije značajan za donošenje odluke maturanta o izboru visokoobrazovne institucije na kojoj će studirati. Takođe, korporativni imidž utiče i na zadržavanje studenata da nastave studiranje na

višim studijskim nivoima. Korporativni imidž određen je onim u šta potrošači veruju da je istinito (Goetsch, Davis, 2016, str. 96).

Novčani izdaci studenata su svakako izuzetno značajni za studenta kada donosi odluku o studiranju. Od svih navedenih komponenti vrednosti, novčani izdaci omogućavaju najlakše upoređivanje konkurentskih ponuda. Konkurentna prodajna cena je neophodna u savremenom okruženju u kojem su potrošači, zahvaljujući informaciono-komunikacionim tehnologijama, izuzetno informisani, ali je ne treba postići žrtvovanjem kvaliteta usluge. Pored novčanih napora, za potrošača su značajni i svi ostali naponi (vreme, energija, trud) koji utiču na vrednost.

Sve navedene dimenzije koristi od korišćenja usluge i ukupni troškovi usluge značajno utiču na kreiranje i isporučivanje vrednosti za potrošače. Sistem isporuke vrednosti uključuje sva iskustva koja korisnik proživljava tokom dobijanja i korišćenja određene ponude (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 127).

Ukoliko visokoobrazovna institucija ne zna šta potrošači vrednuju, ona se izlaže riziku da usmeri svoje aktivnosti u pogrešnom pravcu i da tako izgubi studente kao najvredniji resurs. Proces koji se koristi da se odredi šta je značajno za potrošača naziva se analiza vrednosti za potrošača i sastoji se iz sledećih pet koraka (Goetsch, Davis, 2016, str. 97):

- *Određivanje atributa koje potrošači najviše vrednuju.* Ovi podaci se prikupljaju intervjuisanjem potrošača ili putem organizovanja fokus grupa.
- *Procena relativnog značaja atributa.* Atributi identifikovani u prethodnom koraku rangiraju se prema prioritetima na osnovu ispitivanja potrošača.
- *Procena performansi organizacije u odnosu na prioritetnu listu atributa.* U idealnom slučaju, relativna snaga atributa usluge podudaraće se sa prioritetima koje odredi potrošač.
- *Razgovor sa potrošačima o oceni atributa proizvoda ili usluge u odnosu na iste attribute konkurentskih proizvoda ili usluga.* Na ovaj način može da se odredi kako potrošači percipiraju vrednost atributa usluge na relativnoj osnovi. Dobijene informacije su osnova za donošenje odluka u pogledu poboljšanja atributa usluga shodno preferencijama potrošača.
- *Periodično ponavljanje procesa.* Tokom vremena, preferencije potrošača mogu da se promene, kao što mogu da se promene i atributi konkurentske usluge. Iz toga proizilazi da je za svaku organizaciju od izuzetnog značaja periodično ponavljanje procesa analize vrednosti za potrošača.

Da bi se povećala vrednost za potrošača, visokoobrazovna institucija treba da deluje u pravcu smanjenja njegovih ukupnih troškova, kao i na unapređenju svih dimenzija koje čine koristi za potrošača. Očekivanja potrošača predstavljaju verovanja o usluzi i njenoj isporuci koja služe kao standard ili referentna tačka u odnosu na koju se procenjuje performansa, tj. njena percepcija (Veljković, 2009, str. 112). Pre otpočinjanja uslužnog procesa kod studenta formiraju

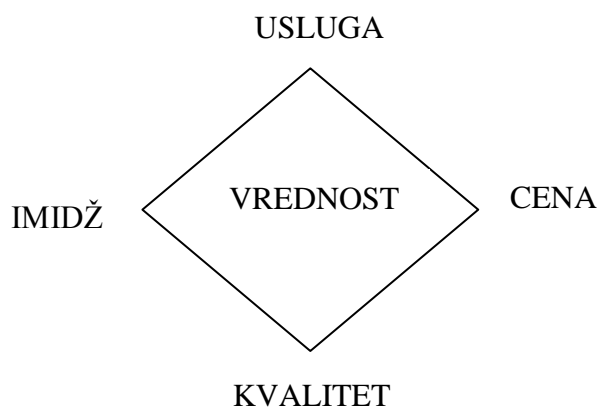
se određena očekivanja od obrazovne usluge pod uticajem informacija koje su dobili putem usmene propagande, obećanja od visokoobrazovne institucije tokom promotivne kampanje, iskustva studenta stečenog na prethodnom nivou studija itd. Tokom uslužnog procesa, student procenjuje ostvarene koristi u odnosu na troškove korišćenja obrazovne usluge. Zbog kompleksnosti obrazovne usluge, njena ukupna korist može da se proceni tek po započinjanju profesionalne karijere diplomiranog studenta.

Prema SQIP pristupu vrednost za potrošače definiše se kao kombinacija četiri elementa (Maričić, Đorđević, 2012, str. 78):

- S (*service*) usluge;
- Q (*quality*) kvaliteta;
- I (*image*) imidža i
- P (*price*) cene.

Ovaj pristup često se prikazuje kao dijamant vrednosti za potrošača.

Slika 14. Faktori vrednosti za potrošača prema SQIP pristupu



Na osnovu modela analize profitabilnosti razlikuju se sledeće kategorije potrošača:

- platinasti (najprofitabilniji) potrošači;
- zlatni (profitabilni) potrošači;
- gvozdeni (niskoprofitabilni, ali još uvek poželjni) potrošači;
- olovni (neprofitabilni i nepoželjni) potrošači.

Visokoobrazovna institucija treba da kreira strategije koje će uticati da se kategorija gvozdениh potrošača transformiše u kategoriju zlatnih potrošača, a da se olovni potrošači učine profitabilnim ili da se preorijentišu da koriste usluge konkurenata. Prema Paretovom pravilu

80/20, 80% ukupnog profita organizacije potiče od 20% (najprofitabilnijih) potrošača.

Sa stanovišta uslužne organizacije, vrednost korisnika usluga utvrđuje se kao zbir njihovih doživotnih vrednosti. Doživotna vrednost korisnika usluge je diskontovana vrednost svih budućih profita koji se očekuju od kreiranja i isporuke usluge njegovom korisniku tokom određenog vremena. Ukoliko su diskontovani prihodi od prodaje korisniku usluge iznad diskontovanih troškova (troškovi privlačenja korisnika usluga, troškovi prodaje, troškovi servisiranja korisnika usluga, troškovi zadržavanja korisnika usluga) tokom određenog vremena, korisnik usluga je profitabilan.

Vrednost studenata za visokoobrazovnu instituciju je koncept kalkulacije koji se zasniva na posmatranju studenata kroz prizmu životnog prihoda koji visokoobrazovna institucija stiče od njih i/ili njihovog doprinosa profitabilnosti visokoobrazovne institucije. Ova kalkulacija je od izuzetnog značaja ukoliko visokoobrazovna institucija želi da uspostavi i razvije dugoročnu saradnju sa svojim studentima.

Na vrednost studenata za visokoobrazovnu instituciju utiču brojni faktori, kao što su:

- prosečne vrednosti ostvarenih prihoda od prodaje osnovnih usluga u određenom vremenskom periodu;
- prosečne vrednosti ostvarenih prihoda od prodaje dodatnih usluga u određenom vremenskom periodu;
- prosečan broj studenata upisanih po preporuci postojećih studenata tokom vremena;
- troškovi usluživanja studenata u određenom vremenskom periodu.

3. Strategije stvaranja i održavanja konkurentske prednosti visokoobrazovnih institucija

Majkl Porter (1980) je razvio tri potencijalno uspešne konkurentske strategije poslovnog nivoa, koje su široko primenjive na razne situacije u cilju postizanja konkurentske prednosti. Koncept konkurentske strategije se uspešno primenjuje i na obrazovne institucije, koje su u današnje vreme orijentisane ka tržištu. Imajući u vidu osnovne konkurentske prednosti u odnosu na izbor konkurenskog područja, Majkl Porter je identifikovao tri generičke strategije, i to su: strategija vođstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusa.

Tabela 5. Generičke konkurentske strategije

Konkurentska prednost			
		Niži troškovi	Diferencijacija
Konkurentska područje	Široko	1. Vodstvo u troškovima	2. Diferencijacija
	Usko	3.a) Fokusirano troškovno vodstvo	3.b) Fokusirana diferencijacija

Izvor: Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, Free Press, New York, USA. str. 39.

Danas visokoobrazovne institucije, suočene sa sve većom konkurencijom i državnom kontrolom poslovanja, planiraju strategije u okruženju koje su kombinacija komercijalnih elemenata i elemenata javnog sektora. Brz tempo promene znači da je strategija razvojni, tekući i neizvestan proces (Kettunen, 2003, str. 4). Našle su se u poziciji da bi ostvarile opstanak i razvoj u veoma konkurentnom obrazovnom okruženju, visokoobrazovne institucije donose planove koji moraju da odgovore na složene faktore koje utiču na potražnju. Veća tržišna orijentacija visokoobrazovnih institucija ujedno zahteva i veću autonomiju same institucije. Ustanovama ostaje zadatak da više tumače spoljne zahteve nego da direktno određuju ciljeve ustanova (Kettunen, 2003, str. 4).

Majkl E. Porter je razvio model „pet faktora”, koji predstavlja najčešće korišćeno sredstvo analize prilikom ispitivanja konkurentskog okruženja. Menadžeri, poznajući ovaj model pet faktora, unapređuju svoju konkurentsku poziciju i profitabilnost organizacije na određenom tržištu. Model opisuje konkurentsko okruženje kroz pet osnovnih konkurentskih faktora, koje utiču kako na dugoročnu profitabilnost industrije, tako i na preduzeća unutar njih (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 58):

1. *Ulazne barijere* – Mogućnost ulaska nove konkurencije na tržište i smanjenje profita postojećih preduzeća sa već utvrđenom pozicijom u određenoj privrednoj grani.
2. *Pregovaračka snaga kupaca* – Pregovaračka snaga kupca zavisi od toga koliko je važna kupovina ove grupe za ukupno poslovanje privredne grane i od celokupne situacije na tržištu. Kupci mogu značajno da utiču na smanjenje cene, zahtevajući bolji kvalitet proizvoda ili usluge, a samim tim ugrožavajući utvrđene pozicije na tržištu.
3. *Pregovaračka snaga dobavljača* – Dobavljači mogu, u cilju ostvarivanja ekstra profita, pokazati svoju moć tako što će povećati cene ili smanjiti kvalitet svojih sirovina.
4. *Opasnost od pojave supstituta proizvoda i usluga (zamena)* – Supstituti mogu da vrše istu funkciju kao originalni proizvodi ili usluge, i da samim tim ograničavaju nivo cene i profita preduzećima pravih proizvoda.
5. *Intezitet rivalstva među konkurentima u jednoj privrednoj grani* – Rivalitet među preduzećima postoji radi ostvarivanja bolje konkurentske pozicije na tržištu. Izvori

rivaliteta mogu biti na primer: uvođenje novih proizvoda ili usluga, konkurentne cene, reklamne kampanje, promotivne kampanje, povoljnije postprodajne usluge.

Osnovna svrha strategijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama je da omogući bolji položaj u odnosu na konkurenciju. Porter (1980) je identifikovao tri generičke strategije, koje organizacije koriste samostalno ili u kombinaciji u cilju postizanja konkurentske prednosti, i to su: strategija vođstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. Generičke konkurentske strategije su se pokazale kao uspešna osnova za strategijski menadžment u institucijama visokog obrazovanja, koje danas funkcionišu u tržišnom konkurentom okruženju. To zahteva sposobnost menadžment tima da integrišu različite aspekte obrazovne ustanove (osoblje, finansije, spoljne veze) u cilju ostvarivanja najboljeg kako obrazovnog, tako i ekonomskog ishoda. Najpovoljnija poslovna strategija predstavlja jedinstvenu konstrukciju kompanijskih resursa i kompetencija, koja obezbeđuje organizaciji relativno trajnu konkurentsku prednost. Visokoobrazovna institucija primenjuje strategiju koju će moći uspešno da sprovede i ostvari zacrtane ciljeve.

Porter i drugi saradnici (1996) su proširili listu strategija u cilju postizanja profitabilnog i održivog položaja protiv pet glavnih sila, a kao glavne dodatne strategije su sledeće (pomenuto kod: Turban, McLean, Wetherbe, 2003, str. 91):

- *Rast.* Strategija rasta osnažava kompaniju i povećava profitabilnost na duge staze kroz povećanje udela na tržištu, zadobijanje više kupaca ili prodavanje više proizvoda.
- *Udruženja.* Ova strategija stvara saradnju sa poslovnim partnerima, dozvoljava kompanijama da se koncentrišu na svoj osnovni posao i pruža priliku za rast.
- *Inovacija.* Ova strategija pruža kompanijama konkurentsku prednost na osnovu razvoja novih proizvoda i usluge, novih karakteristika kod postojećih proizvoda i usluga i novih načina proizvodnje.
- *Poboljšana unutrašnja efikasnost.* Poboljšanje procesa unutrašnjeg poslovanja dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenih i potrošača, kvaliteta i produktivnosti.
- *Pristupi orijentisani na potrošače i CRM.* Osnova ove strategije je shvatanje potrošača kao kralja (kraljice) i koncentrisanje na to da usrećite potrošače.

3.1. Strategija vođstva u troškovima

Prva generička konkurentska strategija je strategija vođstva u troškovima, kojom se ostvaruje konkurentska prednost na osnovu smanjenja troškova u celokupnom lancu vrednosti organizacije. Vođstvo u troškovima zahteva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 164):

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti.
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom.
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova.
- Izbegavanje kreditnih računa klijenata.
- Svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, kao što su prodaja, oglašavanje, istraživanje i razvoj.

Organizacija, koja primenjuje strategiju vođstva u troškovima, smanjuje troškove u oblastima, kao što su: istraživanje i razvoj, marketing, nabavka, menadžment ljudskih resursa, i izlazi na tržište sa jedinstvenim proizvodom ili uslugom, koje nudi širokom ciljnom tržištu. Menadžment tim organizacije ostvaruju održivu troškovnu prednost tako što znatno inventivnije i predanije analizira izvore troškova svake pojedinačne aktivnosti, nastojeći i da smanjuju ili izbacuju poslovne aktivnosti u lancu vrednosti organizacije koje znatno proizvode troškove.

Organizacije ostvaruje konkurentsku prednost primenom strategije niskih troškova, i to na dva načina: 1. ekonomijom iskustva – organizacije sticanjem iskustva smanjuju troškove i 2. ekonomijom obima - povećanjem proizvodnih outputa i kapaciteta smanjuju troškove u poređenju sa konkurencijom. Strategija vođstva u troškovima je odgovarajući izbor na tržištima gde je cenovna konkurentnost ključna konkurentna snaga, a standardan ili osnovni proizvod lako raspoloživ na tržištu.

Pozicija niskih troškova štiti preduzeće od rivalskih napada takmaca, jer pozicija niskih troškova znači da će firma ostvariti prihode, čak i ako konkurencija zaoštri rivalstvo i na taj način umanju firmin profit (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 164). Takođe, ovakva pozicija smanjuje opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište zbog ekonomije obima i prednosti troška. Organizacije imaju veću fleksibilnost u borbi sa moćnom pregovaračkom snagom dobavljača i na taj način se kontrolišu troškovi ulaganja. Pregovaračka snaga kupca ima moć da smanji cenu na tržištu, ali samo do sledećeg nivoa najefikasnijeg proizvođača. Kada je u pitanju peti faktor Porterovog modela industrijske konkurencije – opasnost od proizvoda i usluga supstituta, organizacija koja ostvaruje poziciju niskih troškova i dalje je u povoljnom položaju uprkos pojavi supstituta postojeće i nove konkurencije.

Visokoobrazovne institucije imaju cilj da razviju obrazovni proizvod nižeg troška, koji ima zadovoljavajući kvalitet, nisku cenu i visok udeo na tržištu. Znači, obrazovna ustanova razvija studijske programe sa unapred jasno definisanim nivoom kvaliteta nastave, koji pružaju najbolji nivo znanja za određenu cenu. Kao jedan od primera je Otvoreni univerzitet u Finskoj. Nisku poziciju ukupnih troškova ostvaruje zahvaljujući nastavnom kadru, koji predaju isti kurs na Otvorenom univerzitetu, kao i na fakultetu Univerziteta u Helsinkiju. Zajednički kursevi koji Otvoreni univerzitet ima sa fakultetom je jedan od načina da se ostvari niska pozicija ukupnih troškova.

Fakulteti imaju za cilj da iskoriste sve raspoložive resurse da bi razvili nastavni plan i program prihvatljiv za sve studente; odgovarajuće okruženje, kao i da bude izvodljivo za instituciju sa niskim troškovima. Obrazovanje sa niskim troškovima ne podrazumeva razvojne programe i angažovanje gostujućih predavača jer to znatno povećava troškove. Upotreba informaciono-komunikacione tehnologije je doprinela razvoju obrazovanja na daljinu, koje znatno smanjuje troškove izvođenja nastave. Studenti biraju visokoobrazovnu instituciju, koja primenjuje strategiju vođstva u troškovima, jer im nudi određeni nivo znanja uz unapred definisan nivo kvaliteta nastave i školarinu.

3.2. Strategija diferencijacije

Organizacija može ostvarivati konkurentsku prednost pružajući nešto jedinstveno i posebno vredno za potrošače, i da se na taj način diferencira od svojih konkurenata. Prema Kotleru i Fox (1995), diferenciranje je proces dizajniranja skupa značajnih razlika u cilju da se ponuda jedne visokoobrazovne institucije razlikuje od ponude konkurentске obrazovne institucije (Kotler, Fox, 1995, str. 176-177). Izvori diferencijacije predstavljaju osnovu za stvaranje različitosti i mogu proizaći iz svake aktivnosti koje organizacija obavlja u stvaranju vrednosti. Kotler izdvaja pet dimenzija diferenciranja proizvoda: 1. proizvod – forma, osobine, performanse, istovetnost, trajnost, pouzdanost, popravljivost, stil i dizajn; 2. usluge – lakoća poručivanja, isporuka, instaliranje, obrazovanje potrošača, savetovanje potrošača, održavanje i popravke i dr.; 3. zaposleni – kompetentnost, ljubaznost, kredibilitet, pouzdanost, razumevanje i komunikativnost; 4. kanali distribucije – pokrivenost, stručnost, funkcionisanje; 5. Imidž – simboli, mediji, atmosfera i manifestacije. Svrha diferencijacije je u stvaranju veće preferencije, lojalnosti postojećih potrošača, povećanje nivoa prodaje i mogućnost određivanja većih cena od konkurenata za percipiranu i stvarnu vrednost koju opažaju potrošači. Uspešna strategija diferencijacije se postiže, ako tu dodatnu vrednost konkurenti teško mogu da imitiraju.

Organizacije mogu ostvarivati diferencijaciju na brojnim osnovama (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, str 127):

- jedinstveni ukus (*DrPepper, Listerine*);
- višestruke karakteristike (*MicrosoftWindows, MicrosoftOffice*);
- široki izbor i „one-stop” kupovina (*HomeDepot, Amazon.com*);
- vrhunska usluga (*FedEx*);
- raspoloživost zamenskih delova (*Caterpillar* garantuje isporuku zamenskih delova u roku od 48sati bilo kojem kupcu u bilo kojem delu sveta, u protivnom se ne naplaćuje);
- tehnički dizajn i performansa (*Mercedes, BMW*);
- prestiž i prepoznatljivost (*Rolex*);

- pouzdanost proizvoda (*Johnson&Johnson* – proizvodi za bebe);
- kvalitetna proizvodnja (*Karastanov* – tepisi, *Michelin* – gume, *Honda* – automobili);
- tehnološko vođstvo (*3M Corporation* – proizvodi za metalizaciju i presvlačenje);
- široka lepeza usluga (*CharlesSchwab* – trgovanje deonicama);
- kompletna proizvodna linija (*Campbell* – sapuni) i
- vrhunski imidž i ugled (*RalphLauren* i *Starbucks*).

Postizanje diferencijacije predstavlja održivu strategiju kojom se stižu natprosečni profiti, a sastoji se u stvaranju održive pozicije kojom se prevazilaze uticaji Porterovih pet konkurentskih faktora (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, str. 172). Postizanje konkurentske prednosti diferencijacijom organizaciji donosi mnoge dobrobiti, kao što su: 1. potrošačima nudite jedinstvenu vrednost, čime se stvara lojalnost brendu i ulazne barijere za novu konkurenciju na tržištu, 2. smanjenje pregovaračke moći velikih kupaca i dobavljača, 3. organizacija ima manju opasnost od supstituta postojeće i nove konkurencije, jer potrošače vezuješ za svoje izvore diferencijacije, 4. intenzitet napada rivala je smanjen, jer lojalnost brendu smanjuje osetljivost potrošača na cenu proizvoda ili usluge.

Visokoobrazovne institucije treba da znaju kako njihova usluga utiče na lanac vrednosti studenata, kako bi težile snižavanju njihovih troškova. Prema Porteru (1985), postoji više načina diferencijacije koji snižavaju troškove kupaca (Porter, 1985, str. 135):

- smanjivanje troškova isporuke i instaliranja proizvoda;
- smanjivanje troškova finansiranja;
- smanjivanje potrebne učestalosti upotrebe;
- smanjivanje direktnih troškova upotrebom proizvoda diferencijatora, kao što su radna snaga, gorivo, održavanje i dr.;
- smanjivanje indirektnih troškova upotrebom proizvoda ili uticajem proizvoda na druge aktivnosti stvaranja vrijednosti;
- smanjivanje troškova u drugim vrijednosnim aktivnostima koje nisu povezane s fizičkim proizvodom;
- smanjivanje rizika pogreške i očekivanih troškova pogreške.

Visokoobrazovne institucije, koje primenjuju strategiju diferencijacije, se razlikuju po nekoj aktivnosti ili grupi aktivnosti od svojih konkurenata, kao što su: kvalitet studijskih programa, lokacija, prostorni kapacitet i opremljenost biblioteke, tehničko-tehnološka opremljenost, reputacija i prestižnost institucije, promotivne aktivnosti, organizaciona kultura, kvalitet ljudskih resursa i sl. Studenti žele da studiraju odabranu visokoobrazovnu instituciju, bez obzira na visinu školarine jer smatraju da im reputacija i tradicija ustanove može doneti brojne prednosti prilikom zapošljavanja i ostvarivanja profesionalnih ciljeva. Po Grantu, ključ uspešnog diferenciranja visokoobrazovnih institucija predstavlja (Grant, 2013, str. 178):

1. razumevanje potreba i preferencija studenata;

2. privrženost visokoobrazovne institucije svojim studentima i
3. poznavanje strategije i sposobnosti visokoobrazovne institucije i inoviranje.

Ključni izvori diferencijacije u visokoobrazovnim institucijama mogu biti:

- obrazovni programi kojima se stiču prestižne titule (kao npr. Master poslovne administracije, Master kvaliteta, Master bezbednosti, Master socijalnog rada i zdravstvene nege) (Kettunen, 2003, str. 7);
- najbolji svetski priznati predavači iz svoje oblasti;
- organizacija konferencija i naučnih skupova za studente, od okruglih stolova do međunarodnih skupova;
- najbolja praksa i stipendiranje od svetskih priznatih kompanija;
- međunarodna saradnja i razmena studenata, kao i mogućnost sticanja dvojne diplome;
- razvoj novih vidova studiranja korišćenjem savremene informaciono-komunikacione tehnologije.

Strategija diferencijacije se svodi na kreiranje potpuno jedinstvene vrednosti na tržištu obrazovanja. Ova strategija može stvoriti dodatne troškove (troškove diferencijacije) zbog jedinstvenosti. Posedovanje konkurentске prednosti strategijom diferencijacije pruža mogućnost za postavljanje premijske cene i ostvarivanje natprosečnih prihoda jer studenti opažaju superiornost diferenciranog obrazovanja.

3.3. Strategija fokusiranja

Primena strategije fokusiranja podrazumeva opsluživanje uskog tržišnog segmenta prilagođavajući proizvode ili uslugu individualnim potrebama potrošača. Suština fokusiranja je u zadovoljavanju distinktivnih preferencija u odabranom segmentu, što organizaciji omogućava ostvarivanje vanprosečnog profita. Znači, strategija fokusiranja se bazira na uskom konkurentskom području. Potrošači u tržišnoj niši imaju posebne zahteve i jedinstvene potrebe koje se razlikuju od ostatka privrednog okruženja. Strategija fokusiranja ima dve varijante:

1. strategija fokusiranja temeljena na niskim troškovima (fokusirano troškovno vođstvo) i
2. strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji (fokusirana diferencijacija).

Kada kompanija teži da stvori prednost troškova u odabranom tržišnom segmentu, primenjuje strategiju fokusiranja temeljenu na niskim troškovima. Ostvaruje konkurentsku prednost opsluživanjem potrošača po nižim troškovima i cenama u odnosu na konkurenciju u ciljnoj tržišnoj niši. Druga karakteristika fokusiranja je diferencijacija u segmentu, nudeći

proizvod ili uslugu ciljnom tržišnom segmentu, zadovoljavajući posebne ukuse i preferencije njihovih članova. Uspešnu strategiju fokusiranja postižu organizacije održavanjem troškovnog vodstva ili diferencijacije u ciljnom segmentu u poređenju s velikim industrijskim konkurentima. Obrazovna ustanova primenjuje strategiju vodstva u troškovima ili strategiju difrenciranja i to na ograničenom segmentu svojih aktivnosti.

Strategijom fokusiranja organizacija na ciljnom tržišnom segmentu ostvaruje ili poziciju niskih troškova ili poziciju diferencijacije ili kombinaciju obe pozicije. Strategijom fokusiranja se nastoji ostvariti natprosečni prinosi u zaštićenim tržišnim segmentima, u kojima je delovanje konkurentske sile relativno slabo i koje su manje osetljive na supstitute.

Visokoobrazovne institucije, koje ostvaruju konkurentsku prednost strategijom fokusiranja, opslužuju ciljni tržišni segment ili grupu segmenata i potpuno se posvećuje odabranom segmentu. Ekstremni oblik strategije fokusiranje je uska saradnja i zadovoljavanje specijalnih potreba određenog klijenta. Na primer, obrazovne institucije u Finskoj, kao što su Jollas Instituutti ili K-instituutti, saraduju samo sa određenim kompanijama koje se bave maloprodajom (Kettunen, 2003, str. 8).

Visokoobrazovne institucije primenjuje strategiju fokusiranja, tako što opslužuju samo određene lance kompanija ili organizacija, određene profesije i geografska područja. Na primer, Obrazovna jedinica pri Institutu Vantaa za kontinuirano obrazovanje, a koji pripada Univerzitetu u Helsinkiju, već duže vreme se fokusira na kontinuirano obrazovanje nastavnika i direktora osnovnih i srednjih škola. Ovim se smanjila lista klijenata, prvenstveno u gradu Vanta i drugim susednim opštinama (Kettunen, 2003, str. 8).

4. Zadovoljstvo studenata

Zadovoljstvo (satisfakcija) studenta je razlika između ostvarene (percipirane/doživljene) koristi i očekivane koristi od korišćenja obrazovne usluge. Student je zadovoljan ukoliko je ostvarena korist jednaka očekivanoj koristi ili ukoliko je ostvarena korist veća od očekivane koristi. S druge strane, student će biti nezadovoljan ako je ostvarena korist manja od očekivane. Satisfakcija potrošača je emocionalan odgovor potrošača (osećaj zadovoljstva), koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđene (doživljene) performanse proizvoda/usluge (Veljković, 2009, str. 101). Veći nivo zadovoljstva studenta doprinosi jačanju emocionalnog odnosa sa datom visokoobrazovnom institucijom, što utiče na njegovu spremnost da na njoj nastavi studije, ali i da o toj visokoobrazovnoj instituciji širi pozitivne informacije u svom okruženju, kao i da daje predloge i ideje za unapređenje obrazovne usluge. Zadovoljan student manje je osetljiv na promenu školarine i ne pridaje mnogo pažnje obrazovnim uslugama koje pružaju konkurenti.

Da bi se povećalo zadovoljstvo studenata, visokoobrazovne institucije treba da upravljaju njihovim očekivanjima i percepcijama. Visokoobrazovne institucije treba da vode računa da jasno i precizno pružaju informacije o obrazovnoj usluzi kako se kod studenata ne bi stvorila nerealna očekivanja. Prema rezultatima empirijskih istraživanja, zadovoljan korisnik usluga svoje zadovoljstvo prenosi na najmanje pet osoba, a o nezadovoljstvu je spreman da obavesti preko deset osoba u svom okruženju. Iz toga proizilazi da je redovno merenje parcijalnog i totalnog zadovoljstva studenata od strateške važnosti za visokoobrazovnu instituciju.

Zadovoljstvo studenata jedan je od ključnih faktora njihovog zadržavanja na visokoobrazovnoj instituciji. Ako je zadovoljstvo visoko, univerzitet će ostvarivati znatan profit kao rezultat pružanja znanja, veština i ciljnih sposobnosti studentima (Saif, 2014, str. 174). Stoga, visokoobrazovne institucije treba da vrše kontinuiranu komunikaciju sa studentima o njihovim potrebama i željama jer se one povremeno menjaju i na njihove promene mora brzo da se reaguje da bi se obezbedilo zadovoljstvo studenata.

Pitanje zadovoljstva studenata je kompleksno zbog toga što različiti pojedinci daju različit prioritet faktorima koji generišu vrednost obrazovne usluge. Iako se uspešnost poslovanja visokoobrazovne institucije meri na osnovu podataka o zadovoljstvu studenata, ova mera nije sama po sebi dovoljna. Pored zadovoljstva studenata kao mere uspešnosti poslovanja, visokoobrazovna institucija treba da koristi zadržavanje studenata.

Dick i Basu (1994) sprovedi su analizu lojalnosti uzimajući u obzir stav potrošača prema brendu i stepen ponovljene kupovine (Dick, Basu, 1994, pomenuto kod: Palmer, 2008, str. 260-261). Ova analiza ukazuje na sledeće:

- Naklonjen stav prema brendu u poređenju sa ostalim brendovima i ponovljena kupovina predstavlja dokaze lojalnosti.
- Niži relativni stav prema brendu i niži stepen ponovljene kupovine znače odsustvo lojalnosti.
- Niži stav prema brendu i visok stepen ponovljene kupovine označavaju „lažnu” lojalnost.
- Zadovoljstvo korisnika usluga je preteča lojalnosti jer bez zadovoljstva korisnik usluga neće zauzeti pozitivan stav prema pružaocu usluga u poređenju sa drugim dostupnim alternativama.

Iz navedenog proizilazi da lojalnost podrazumeva ponavljanje ponašanja potrošača i da može nastati kao rezultat inertnosti potrošača ili pak istinskog prihvatanja i emotivnog vezivanja za određenu organizaciju i njen program ponude. Lojalnost potrošača sagledava se kroz snagu odnosa između individualnog stava potrošača o usluzi i stalnog ispunjavanja očekivanja od strane brenda te usluge (Annamdevula, Bellamkonda, 2016, str. 449). „Intuitivno se veruje da zadovoljstvo korisnika vodi lojalnosti korisnika, što dovodi do zadržavanja korisnika. Istina je da bez lojalnosti korisnika može, ali ne mora da dovede do zadržavanja korisnika, a zadržani korisnici ne moraju da budu lojalni” (Bateson, Hoffman, 2013, str. 384).

Implementacija programa lojalnosti sprovodi se kroz sledeće faze:

- definisanje ciljeva programa lojalnosti;
- formiranje budžeta za sprovođenje programa lojalnosti;
- identifikovanje ciljnih grupa korisnika usluga;
- određivanje nagrade za lojalnost korisnika usluga;
- razvijanje i redovno ažuriranje baze podataka za potrebe programa lojalnosti;
- korišćenje sistema za upravljanje bazom podataka za potrebe programa lojalnosti;
- procena ostvarenih rezultata programa lojalnosti;
- utvrđivanje i preduzimanje korektivnih mera.

Cilj programa lojalnosti jeste povećanje profitabilnosti korisnika usluga na osnovu produžetka vremenskog perioda tokom kojeg su lojalni. Efikasno sprovođenje programa lojalnosti može biti ograničeno pod uticajem različitih faktora. Ključni faktor koji doprinosi ograničenju efekata ovog programa jeste izostanak osnovne potrebe korisnika da nastavi korišćenje usluge. Pravna regulativa može da uliva poverenje korisnicima usluga da će ih zaštititi od rizika, koji mogu nastati ukoliko počnu da koriste usluge od prethodno nepoznatog provajdera, čime se takođe ograničavaju efekti programa lojalnosti. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija omogućio je potencijalnim korisnicima usluga brzu i laku pretragu provajdera usluga, njihovih programa ponude, kao i iskustava postojećih korisnika usluga kroz komentare i diskusije na forumima, što je uticalo na smanjenje tendencije da korisnik usluga reaguje inertno i da se zadržava kod datog provajdera usluga usled nedovoljne informisanosti. Programi lojalnosti mogu da budu kratkoročni podsticaji za korisnike usluga koji žele da koriste određene stimulanse (nagrade), ali da istovremeno budu i demotivator za one koji to ne žele. Visokoobrazovne institucije treba da se fokusiraju na izgradnju emocionalne lojalnosti jer su svi ostali podsticaji kratkoročnog efekta i njihova dugoročna primena mogla bi da ugrozi imidž brenda.

5. Strategije zadržavanja studenata

Kvalitet obrazovne usluge i zadovoljstvo studenata čine preduslov za zadržavanje studenata. Strategija zadržavanja studenata treba, pre svega, da se zasniva na pružanju osnovne usluge studentima, koja je konkurentna na tržištu usluga visokog obrazovanja, ali i na usmeravanju marketinških aktivnosti prema postojećoj bazi studenata.

Visokoobrazovne institucije mogu da koriste različite istraživačke tehnike da bi došle do vrednih informacija na osnovu kojih donose odluke o kreiranju strategija zadržavanja studenata.

Najčešće su to: žalbe studenata, fokus grupe, dubinski intervjui, projektivne tehnike i dr. Prikupljanje žalbi studenata kao povratnih informacija na identifikovane probleme predstavlja važan izvor informacija za visokoobrazovnu instituciju. Međutim, i pored njihove neophodnosti i korisnosti, ovaj proces ima sledeće slabosti (Goetsch, Davis, 2016, str. 98):

- Visokoobrazovne institucije aktiviraju se kada problem, koji je već iskušen, nastane. Čak i ako se problem reši brzo, studenti stižu negativno iskustvo. Takva iskustva pamte se bez obzira na to koliko će dobro visokoobrazovna institucija na studentske žalbe da odgovori. Stoga, visokoobrazovna institucija treba da proaktivno reaguje na eventualne probleme kako bi se oni izbegli, a ne da reakcija usledi samo kada problem nastane.
- Proces zasnovan na povratnoj informaciji potrošača često je zasnovan na pogrešnim pretpostavkama da će nezadovoljni potrošači odvojiti vreme da podnesu žalbu. U praksi se često dešava da mnogi nezadovoljni potrošači ne podnose žalbe i da jednostavno odustaju od korišćenja usluge ili nastavljaju da je koriste kod konkurenata.
- Informacije o žalbama često su isuviše skrivene tako da ne daju jasnu sliku o problemima sa kojima se suočavaju korisnici usluga. Ovo može uticati na trošenje vrednih resursa kojima se nastoji delovati na simptome problema, a ne i same uzroke problema.

Da bi izbegle nastanak problema i žalbe studenata, visokoobrazovne institucije treba da kontinuirano prikupljaju informacije od studenata.

Jedan od načina periodičnog prikupljanja podataka jeste organizovanje fokus grupa. Fokus grupa je kvalitativna istraživačka tehnika koja podrazumeva uključivanje 5-9 učesnika koji diskutuju o aktuelnim situacijama u nameri da se dobiju informacije, koje omogućavaju da se pravovremeno odreaguje na potencijalne probleme i da se tako izbegne njihov nastanak. Organizovanje fokus grupe zasniva se na pronalaženju učesnika (članova) koji su spremni da periodično učestvuju na sastancima i da razgovaraju o određenoj temi. Moderator fokus grupe treba da podstakne i vodi usmerenu interakciju i komunikaciju između učesnika u vezi sa temom koja je predmet istraživanja. Iz navedenog proizilazi da je osnovna svrha ove istraživačke tehnike dubinska grupna diskusija da bi se identifikovali potencijalni uzroci problema.

Uspeh fokus grupe zavisi od sposobnosti učesnika da razumeju problematiku diskusije, ali i od sposobnosti i stručnosti moderatora da vodi istraživanje, objektivno tumači dobijene podatke i donosi zaključke istraživanja. Da bi se došlo do nekih novih vrednih ideja ili mogućih rešenja problema, visokoobrazovne institucije treba da periodično menjaju članove fokus grupe.

Dubinski intervjui je takođe korisna tehnika koja može pomoći visokoobrazovnoj instituciji da identifikuje situacije koje mogu postati problem. Sprovodi se licem u lice sa ispitanikom ili putem telefona, pri čemu ispitivač ima slobodu u pogledu izbora i redosleda postavljenih pitanja. Na ovaj način ispitanik iznosi svoje mišljenje bez uticaja drugih lica čime se stiče dublji uvid u istraživačku problematiku. U slučaju dubinskog intervjua, visokoobrazovna institucija treba posebnu pažnju da posveti izboru ispitanika. Osnovna prednost ove istraživačke

tehnike sastoji se u kvalitetu, kvantitetu i dubini informacija koje se dobijaju u kratkom vremenskom periodu i uz male troškove.

Projektivne tehnike zasnivaju se na postavljanju indirektnih pitanja ispitanicima u nameri da se od njih dobiju odgovori kroz treću osobu, predmet ili situaciju o tome šta ih pokreće (motiviše) na određenu akciju, odnosno ponašanje. Najčešće se koriste sledeće projektivne tehnike:

- *Asocijacija reči.* Istraživač čita reč, a ispitanik treba da kaže na šta ga prvo ta reč asocira. Odgovori ispitanika analiziraju se prema učestalosti dobijanja istih asocijacija, brzine davanja odgovora, kao i na osnovu broja ispitanika koji nemaju asocijaciju na date reči.
- *Testovi nedovršenih rečenica.* Ispitanik dobija nedovršene rečenice koje treba da popuni i dovrši.
- *Test tumačenja slika.* Ispitanik treba da opiše slike koje dobija u formi crteža, ilustracija ili fotografija.
- *Tehnika trećeg lica.* Ispitaniku se postavlja pitanja o tome kako bi reagovala njegove kolege ili neka druga osoba u situaciji koja je predmet istraživanja. U ovom slučaju ispitanici projektuju svoje stavove, mišljenja i osećanja na treću osobu.
- *Igranje uloga.* Ispitanik preuzima ulogu druge osobe i imitira njeno ponašanje. Student, na primer, može da održi predavanje i da imitira profesora. Način na koji reaguje na komentare ostalih studenata ukazuje na njegove prave stavove.
- *Studija slučaja.* Ispitanik vrši detaljan opis i analizu neke situacije.

Zahvaljujući dugoročnoj saradnji sa visokoobrazovnom institucijom, studenti, pored toga, što dobijaju vrednost, oni dobijaju i druge koristi, kao što su (Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler, 2008, str. 157–158):

- *Poverenje.* Ovo je jedan od najvažnijih faktora izgradnje dugoročnih odnosa. Odnosi se na doslednost u isporuci obrazovnih usluga čime se kod korisnika usluga smanjuje neizvesnost i nesigurnost jer znaju šta mogu da očekuju. Većina korisnika usluga nije sklona da prelazi kod konkurenata ukoliko postoji poverenje u provajdera usluga. Često prelazak kod konkurenata stvara dodatne troškove (novčane, psihološke, vremenske) što je dodatni podstrek studentima da nastave saradnju sa datom visokoobrazovnom institucijom.
- *Društvena korist.* Tokom vremena studenti izgrađuju društvene odnose kako sa svojim kolegama tako i sa zaposlenima sa kojima dolaze u direktan kontakt. Ovo kod studenata stvara osećaj poznavanja, koji ih sprečava da napuste visokoobrazovnu instituciju i da nastave da koriste obrazovnu uslugu kod konkurenata.
- *Korist od posebnog tretmana.* Ova korist takođe doprinosi zadržavanju korisnika usluga, ali je rezultat njenog dejstva znatno slabiji u poređenju sa prethodno navedenim

koristima. Poseban tretman označava dobijanje nekih posebnih uslova ili statusa u procesu korišćenja obrazovne usluge.

S druge strane, visokoobrazovne institucije ostvaruju sledeće koristi od dugoročne saradnje sa studentima:

- *Finansijske koristi.* Ukoliko su studenti zadovoljni kvalitetom obrazovne usluge oni imaju tendenciju da se zadrže na visokoobrazovnoj instituciji na tom nivou studija, ali i da nastave studije na višim studijskim nivoima što pruža finansijsku korist visokoobrazovnoj instituciji. Kroz nastavak saradnje sa postojećim studentima, visokoobrazovna institucija snižava troškove marketinga i na taj način stiče dodatne finansijske koristi.
- *Promotivne koristi.* Zadovoljni studenti mogu biti promoteri visokoobrazovne institucije. Oni prenose besplatnu poruku svom okruženju o kvalitetu visokoobrazovne institucije i njenom programu ponude. Usmena propaganda (propaganda od usta do usta) je mnogo efikasniji oblik promocije u poređenju sa plaćenim oblicima komuniciranja s obzirom da su potencijalni korisnici usluga veoma skloni oslanjanju na preporuke u pogledu provajdera usluga usled nedovoljnog znanja i iskustva da procene kvalitet usluge. Negativna reč od usta do usta može biti veoma štetna i može negativno uticati na organizacionu reputaciju i profitabilnost (Hussain, Nasser, Hussain, 2015, str. 168).
- *Društvene koristi.* Zahvaljujući stečenom iskustvu tokom studiranja na datoj visokoobrazovnoj instituciji, postojeći (zadovoljni) studenti mogu pružiti korisne savete, podršku i pomoć novim studentima što im olakšava prevazilaženje problema sa kojima mogu da se suoče na početku studija. Takođe, zadovoljni studenti mogu da olakšaju posao zaposlenima kroz asistenciju tokom isporuke usluge, ali i da doprinesu zadržavanju zaposlenih na visokoobrazovnoj instituciji.

Da bi se smanjila stopa opadanja broja korisnika usluga potrebno je (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 139):

- Definisati i izmeriti stopu zadržavanja.
- Identifikovati uzroke odliva korisnika i identifikovati one kojima se može bolje upravljati.
- Uporediti izgublenu doživotnu vrednost korisnika usluga s troškom smanjenja stope opadanja broja korisnika usluga.

Berry i Parasuraman razvili su okvir za razumevanje tipova strategija zadržavanja korisnika usluga koji se fokusiraju na razvijanju povezanosti sa korisnikom usluga (pomenuto kod: Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler, 2008, str. 167 - 172). Prema ovom okviru postoje četiri nivoa razvoja odnosa sa korisnicima usluga, koji ujedno čine diferencijalnu osnovu za stvaranje konkurentske prednosti. Svaki naredni nivo označava veći stepen približavanja korisnika usluga

uslužnoj organizaciji. Iz toga proizilazi da se razlikuju sledeće strategije zadržavanja korisnika usluga:

- *Strategija zadržavanja korisnika usluga putem finansijskih podsticaja.* Ova strategija sastoji se u pružanju finansijskih podsticaja u cilju zadržavanja tržišnog udela i izgradnje baze lojalnih korisnika usluga.
- *Strategija zadržavanja korisnika usluga kroz izgradnju društvenih odnosa.* Podrazumeva korišćenje finansijskih stimulansa, ali i uspostavljanje društvenih odnosa sa provajderom usluga. Na ovom nivou razvoja dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga prevazilazi se posmatranje korisnika usluga kao anonimnih lica. Ponekad se odnosi između visokoobrazovne institucije i studenata takođe razvijaju i zbog društvenih odnosa koji se uspostavljaju sa drugim studentima. Za razliku od prethodnog nivoa razvoja odnosa sa korisnicima usluga, ovaj nivo odnosa može da predstavlja snažan faktor zadržavanja studenata na visokoobrazovnoj instituciji.
- *Strategija zadržavanja korisnika usluga personalizovanjem usluge.* Prilikom kreiranja ove strategije polazi se od pojedinačnih informacija o korisnicima usluga u cilju identifikovanja njihovih individualnih potreba. Da bi se zadovoljile individualne potrebe korisnika usluga pružaju se personalizovane usluge što doprinosi razvoju dugoročnih odnosa sa njima.
- *Strategija zadržavanja zasnovana na strukturalnim vezama.* Ova strategija podrazumeva inkorporiranje dugoročnih veza između provajdera i korisnika usluga u uslužnom procesu. Strukturalne veze uglavnom se kreiraju pružanjem kastomiziranih usluga zasnovanih na tehnologiji i većem stepenu uključenosti korisnika usluga čime se utiče na njegovo zadržavanje.

Studenti mogu da se suoče sa brojnim barijerama ukoliko žele da nastave studije na drugoj visokoobrazovnoj instituciji. Ponekad ove barijere mogu biti jedan od osnovnih razloga zadržavanja studenta na datoj visokoobrazovnoj instituciji jer studenti nisu spremni da se izlažu dodatnim naporima koji prelazak na druge visokoobrazovne institucije zahteva. Troškovi prelaska na drugu visokoobrazovnu instituciju mogu biti jedan od glavnih razloga zadržavanja studenata. Pored novčanih troškova, troškovi prelaska obuhvataju troškove pretrage informacija o studijskim programima i uslovima studiranja na drugim visokoobrazovnim institucijama, troškove obilaska visokoobrazovnih institucija, ali i psihološke troškove. S druge strane, visokoobrazovne institucije mogu, u nameri da zadrže studente, da traže od njih pokriće ukupnih godišnjih troškova školovanja ukoliko žele da odustanu od studiranja.

Čak i u situaciji kada studenti nisu zadovoljni kvalitetom usluge, a ujedno nisu ni spremni da ulažu velike napore u promenu visokoobrazovne institucije, veća je verovatnoća da će se zadržati na postojećoj. Navedeni oblici zadržavanja studenata rezultat su nestrukturirane lojalnosti, odnosno lojalnosti studenata nastaloj na osnovu njihovog inertnog ponašanja. Za razliku od nestrukturirane lojalnosti, strukturirana lojalnost studenata temelji se na njihovom uverenju da je obrazovna usluga bolja u odnosu na konkurentske, pa se stoga zadržavaju na datoj visokoobrazovnoj instituciji.

VII POGLAVLJE

Strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija

Strategija marketing miksa visokoobrazovne institucije je kombinacija strategija obrazovnih usluga, cena, promocije, kanala distribucije, ljudskih resursa, procesa pružanja usluga, kao i uslužnog ambijenta u kojem se pružaju obrazovne usluge, a sve u cilju postizanja obostrano korisne razmene između visokoobrazovne institucije i studenata na tržištu usluga visokog obrazovanja. Sve navedene strategije treba da se kreiraju i kontrolišu od strane menadžmenta visokoobrazovnih institucija kako bi se obezbedili optimalni rezultati i željeno pozicioniranje visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja. Stoga visokoobrazovne institucije treba da se fokusiraju na diferenciranje marketing miksa u odnosu na konkurente, da bi stekle konkurentsku prednost zasnovanu na pružanju obrazovnih usluga, koje najefikasnije odgovaraju na potrebe i želje ciljnog tržišta.

Polaznu osnovu za formulisanje strategije marketing miksa čini kreiranje obrazovnih usluga kao neopipljivih proizvoda visokoobrazovnih institucija. Prilikom kreiranja ovih usluga, visokoobrazovna institucija treba da uskladi svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima studenata. Sledstveno tome, obrazovna usluga predstavlja integralni napor svih ljudskih resursa (zaposlenih) u visokoobrazovnoj instituciji da se kreira vrednost za targetirane korisnike usluga.

Kreiranje strategija cena zasniva se na određivanju cena obrazovnih usluga (školarine), povećanju ili smanjenju cena, kao i diferenciranju cene prema različitim korisnicima usluga. Cena obrazovne usluge predstavlja iznos za koji visokoobrazovna institucija razmenjuje svoju obrazovnu uslugu za novac. Iz toga proizilazi da je cena novčani napor korisnika usluga koji su spremni da ulože da bi došli do usluge u slučaju da sami finansiraju svoje školovanje. Nasuprot tome, ovaj novčani napor pada na račun države ukoliko se student finansira iz državnog budžeta ili na teret pojedinca, odnosno organizacije koja stipendira školovanje studenta.

Strategija promocije sastoji se iz kombinovanja različitih oblika promocije od strane visokoobrazovne institucije u nameri da se podstakne obostrano korisna razmena na tržištu usluga visokog obrazovanja. Stoga, ova strategija treba da se zasniva na kreiranju i emitovanju propagandne poruke u kojoj će se isticati koristi od obrazovne usluge.

Uloga kanala distribucije obrazovnih usluga sastoji se u obezbeđivanju dostupnosti usluge u vreme i na mesto gde ih korisnici usluga žele. Visokoobrazovna institucija treba da odluči da li će uslugu pružati tradicionalno ili *online*; da li će uslugu da isporučuje direktno ili putem posrednika; koji su kriterijumi izbora posrednika itd.

Priroda usluga je takva da zahteva direktnu interakciju između korisnika usluga i zaposlenih u svim uslužnim organizacijama, pa tako i u visokoobrazovnim institucijama. Stoga izbor, obuka i motivacija ljudi (zaposlenih) igra ključnu ulogu u kvalitetu isporučene usluge.

Isporučka obrazovne usluge zahteva direktnu uključenost korisnika u uslužni proces. Strategija uslužnog procesa zasniva se na dizajniranju svih faza u isporuci usluge, njihovog redosleda i vremena, odnosno rasporeda odvijanja. Ova strategija direktno utiče na percepciju i zadovoljstvo korisnika usluga.

S obzirom da je obrazovna usluga neopipljiva, uslužni ambijent visokoobrazovnih institucija u kojem se usluga stvara i isporučuje predstavlja fizički dokaz postojanja usluge. Uslužni ambijent igra važnu ulogu u razvoju strategije brendiranja, kao i u isporuci vrednosti za korisnika usluga.

1. Pojam i karakteristike visokoobrazovnih usluga

Usluge su neopipljive aktivnosti, koje se istovremeno stvaraju i koriste, pa se stoga ne mogu da transportuju ili da čuvaju, a ni da se prodaju u smislu prenosa vlasništva. Ponuda visokoobrazovnih institucija sastoji se iz različitih aktivnosti, koje mogu da se podele na osnovne i dodatne usluge. Osnovna usluga odnosi se na bazičnu korist koju usluga pruža studentima i zbog koje studenti donose odluku o kupovini usluge, dok se na osnovu dodatnih usluga obogaćuje osnovna usluga, a sledstveno tome povećava se i korisnost od usluge što utiče na unapređenje efikasnosti studija i kvaliteta svršenih studenata na tržištu rada. Stoga, isticanje dodatnih usluga sadrži promocijski potencijal za stvaranje konkurentne prednosti visokoobrazovne institucije u odnosu na konkurente. Iz toga proizilazi da ponudu visokoobrazovne institucije čini skup različitih koristi (poslovna perspektiva, prestiž, iskustvo, jedinstvenost programa i dr.) koje student stiče u toku i nakon studija. Univerzitetski identitet formira se na osnovu prirode i kvaliteta programa obrazovanja i njihovog stepena diferencijacije u odnosu na konkurentne akademske ponude (Filip, 2012, str. 915).

Slika 15. Osnovna i dodatne usluge za univerzitet



Izvor: Lamb, W. C., Hair, F. J., McDaniel, C. (2013). Marketing. Data Status, Beograd, str. 200.

Skup svih usluga koje visokoobrazovna institucija nudi na tržištu visokog obrazovanja, a koje doprinose ostvarivanju ciljeva njenog poslovanja čini miks usluga ili program ponude visokoobrazovne institucije. Strateško planiranje ponude obrazovnih usluga zasniva se na donošenju odluka o razvoju novih obrazovnih usluga, unapređivanju postojećih, kao i eliminisanju usluga iz uslužnog programa. Kreirani strateški plan u ovom domenu prožet je skupom prilika, opasnosti i izazova.

Visoko obrazovanje ima pozitivan uticaj na javni, kulturni i ekonomski prosperitet zemlje, celokupno društvo i svakog pojedinca. To je proces studiranja pojedinca na visokoobrazovnoj instituciji na određenom studijskom programu, kako bi stekao kvalifikacije koje odgovaraju savremenom nivou znanja i tehnologije, zahtevima privrede kao podlogama za aktivnu profesionalnu karijeru, društveni i kulturni život. Visoko obrazovanje ispunjava četiri osnovne funkcije:

- istraživačku funkciju;
- nastavnu funkciju;
- društvenu funkciju;
- etičku funkciju.

Sledstveno tome, sveobuhvatni sistem visokog obrazovanja doprinosi: razvoju društva znanja; održivom razvoju zemlje; jačanju ekonomije zasnovane na znanju; socijalnom i ekonomskom blagostanju zemlje; dinamičnom i konkurentnom životu nacionalne ekonomije; razvoju i stvaranju nacionalne i globalne kulturne tradicije. Tehnološke promene su doprinele globalizaciji visokog obrazovanja, mobilnosti studenata, razvoju novoformiranih visokoobrazovnih institucija kako privatnih tako i državnih. Stoga se primena marketinga u visokoobrazovnim institucijama javila kao nužna potreba i neizbežna reakcija na dešavanja na tržištu usluga visokog obrazovanja sa početka dvadeset prvog veka.

Usluga je kompleksan fenomen i ima četiri jedinstvene karakteristike po kojima se razlikuju od fizičkog proizvoda, a to su:

- neopipljivost;
- neodvojivost;
- heterogenost;
- nezadrživost.

Neopipljivost

Neopipljivost je ključna karakteristika usluga na osnovu koje se usluge razlikuju od fizičkog (opipljivog) proizvoda. Usluga je neopipljiva jer se ne može videti, dodirnuti, osetiti ili isprobati pre nego što se kupi. Stoga korisnici usluga teško mogu da procene kvalitet usluge pre donošenja odluka o kupovini jer nemaju dovoljno unapred uočljivih dimenzija kvaliteta usluge. Tako, na primer, studenti mogu da procene kvalitet studijskog programa tek tokom izvođenja nastavnog procesa. Za razliku od fizičkog proizvoda koji može da se poseduje, uslugu je nemoguće posedovati jer je neopipljiva, pa shodno tome, usluga može samo da se koristi i da se po tom osnovu stiče pravo na korišćenje usluge, ali ne i na ostvarivanje prava vlasništva nad njom. Usluge je lako kopirati, a zbog nepostojanja mogućnosti njihove patentne zaštite, uslužnim organizacijama je teško da održe diferencijalnu konkurentsku prednost.

Da bi smanjile nesigurnost ciljne publike (učenika, studenata, roditelja, nastavnika), koju stvara neopipljivost usluge i ujedno stvorile jak imidž, visokoobrazovne institucije treba da se oslanjaju na opipljive znakove tokom predstavljanja prirode i kvaliteta svojih obrazovnih usluga. To može biti:

- izgled i lokacija zgrade, amfiteatara, učionica, računarskih sala, laboratorija;
- unutrašnja dekoracija i urednost prostora;
- izgled i ponašanje zaposlenih;
- nastavna sredstva, oprema (kancelarijska, računarska), biblioteka;
- promotivni materijali (flajeri, plakati, brošure, informatori i dr.);
- ime i znak brenda, slogan.

Nedeljivost

Za razliku od fizičkog proizvoda koji se prvo proizvodi, pa tek onda prodaje i koristi, usluge se prvo prodaju, a potom se istovremeno proizvode i koriste. Iz toga proizilazi da je usluga nedeljiva jer je nedeljiv proces njenog kreiranja i isporuke. Ova karakteristika usluga zahteva prisustvo i uključenost studenata u sam proces proizvodnje obrazovne usluge. Da bi se kreirala i isporučila obrazovna usluga u slučaju tradicionalnog načina studiranja potrebna je „licem u lice“ interakcija između studenata i zaposlenih u visokoobrazovnoj instituciji sa kojima studenti treba da stupaju u direktan kontakt. Razvoj savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija omogućio je razvoj *online* studija i odvijanje interakcija na daljinu.

Tokom nastavnog procesa uključen je veći broj studenata koji dele uslužno iskustvo. Nedisiplina pojedinih studenata može negativno da se odrazi na zadovoljstvo ostalih studenata. Stoga zadatak nastavnika i saradnika je da tokom uslužnog susreta deluju u pravcu uklanjanja problema, koji mogu da utiču na ocenu ukupnog kvaliteta obrazovne usluge od strane studenata.

Izuzetno jak uticaj na zadovoljstvo studenata tokom uslužnog susreta ima ponašanje i ljubaznost zaposlenih. Shodno tome, izbor, obuka i motivisanje zaposlenih, koji su u direktnom kontaktu sa studentima, su od krucijalnog značaja za postizanje visokih standarda u pogledu kvaliteta isporučene obrazovne usluge.

Heterogenost (varijabilnost)

Usluga je heterogena jer joj je kvalitet podložan znatno većoj varijaciji u odnosu na kvalitet fizičkih proizvoda. Ova karakteristika usluge posledica je dominantnog prisustva ljudskog faktora u procesu njenog stvaranja i isporuke, i sledstveno tome otežane mogućnosti da se izvrši standardizacija tog procesa. Studijski program Menadžment, na primer, na različitim visokoobrazovnim institucijama može znatno da varira u pogledu kvaliteta, što zavisi od kvaliteta nastavnog osoblja. Na nivou visokoobrazovne institucije mogu da postoje varijacije u kvalitetu isporučene usluge, koje su posledica razlike u pogledu stručnosti i kompetencija nastavnog osoblja, kao i kvaliteta rada istog nastavnika tokom različitih uslužnih susreta. S druge strane, heterogenost usluga postoji zato što različiti studenti mogu različito da ocene kvalitet usluge jer je kvalitet stvar subjektivne ocene različitih dimenzija isporučene obrazovne usluge.

Problemi u pogledu varijabilnosti kvaliteta obrazovne usluge mogu se prevazići na sledeći način:

- Izborom, obukom i motivisanjem pravih zaposlenih, koji svojom stručnošću i kompetencijama mogu da obezbede doslednost i pouzdanost isporučene obrazovne usluge.
- Primenom softverskih rešenja studiranja, kao što su: softver za učenje i testiranje (TLS), sistem učenja na daljinu (DLS), studentski *web* portal, biblioteka softvera, da bi se obezbedila standardizacija obrazovne usluge.

- Anketiranjem studenata o kvalitetu rada nastavnika i saradnika, organa upravljanja u visokoobrazovnoj instituciji, stručnih službi i sl. Dobijene ocene od strane studenata upoređuju se sa kontrolnim standardima i u slučaju odstupanja preduzimaju se korektivne mere u nameri da se standardizuje i unapredi kvalitet pružene usluge.

Nezadrživost

S obzirom da nema fizičku formu, a da se istovremeno stvara i koristi, usluga je nezadrživa. Iz toga proizilazi da ne postoji mogućnost skladištenja, stvaranja i čuvanja zaliha usluge, odnosno da uslužne organizacije ne sprovode aktivnosti upravljanja lancem snabdevanja. Ključno je pravilo upravljati tražnjom i prinosima – tražena usluga mora biti dostupna pravim potrošačima na pravim lokacijama u pravo vreme i po pravim cenama kako bi se maksimizirala profitabilnost (Kotler, Keller, Martinović, 2014, str. 361).

Imajući u vidu da se ne mogu formirati zalihe usluga, izazovi uslužnih organizacija sastoje se u pronalaženju načina kako da se uskladi ponuda i tražnja za uslugama. Najčešće se ovo usklađivanje u visokoobrazovnim institucijama sprovodi diferenciranjem cene ili razvojem supstitutivne usluge, kao što je usluga studiranja na daljinu.

1.1. Životni ciklus usluga visokog obrazovanja

Koncept životnog ciklusa se poput BCG matrice koristi za upravljanje portfoliom usluga. Osnovni model životnog ciklusa usluga sastoji se iz sledećih faza: uvođenje, rast, zrelost i opadanje.

Faza uvođenja otpočinje sa predstavljanjem obrazovne usluge na tržištu usluga visokog obrazovanja. Ovu fazu karakterišu visoki troškovi akreditovanja obrazovne usluge, kao i značajna izdvajanja za promovisanje te usluge ciljnoj publici. U fazi uvođenja obrazovne usluge, obično se troškovi ne mogu pokriti prihodom od školarina. Visokoobrazovne institucije treba u fazi uvođenja, da putem promotivnih aktivnosti, upoznaju tržište. Trajanje ove faze zavisi od brzine prihvatanja (upisa) studijskog programa od strane studenata.

Povećanjem broja studenata koji upisuju dati studijski program označava prelazak iz faze uvođenja u fazu rasta. Sledstveno tome, ovu fazu karakteriše veći obim prodaje. S druge strane, povećava se i broj konkurenata jer su uvideli da data obrazovna usluga beleži konstantan rast prodaje. U ovoj fazi visokoobrazovna institucija – inovator ima još uvek ograničenu konkurenciju, a povećanu prodaju što se svakako pozitivno odražava na profitabilnost usluge. Promotivne aktivnosti se sada usmeravaju sa podsticanjem tražnje za obrazovnim profilom studijskog programa na podsticanje tražnje za brendom studijskog programa.

Broj novih korisnika ne može neograničeno da se povećava i, pre ili kasnije, tržište će se približiti tački zasićenja (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 191).

Usporavanje prodaje i stope rasta profita karakterišu ulazak usluge u fazu zrelosti. Najčešće je ovo najduža faza u životnom ciklusu usluga. Faza zrelosti zahteva strateško planiranje instrumenata marketinga u nameri da se privuku novi korisnici usluga. U ovoj fazi, verovatno će biti velika cenovna konkurencija i povećani marketinški troškovi kod svih konkurenata kako bi se zadržala lojalnost brendu (Brassington, Pettitt, 2013, str. 237).

Duži period opadanja broja upisanih studenata na datom studijskom programu signalizuje njegov ulazak u fazu opadanja. Ovu fazu mogu da uslove različiti faktori, kao što su stopa nataliteta, povećanje broja konkurenata, smanjenje tražnje za tim obrazovnim profilom na tržištu rada, zastareo studijski program i dr. S obzirom da obrazovna usluga postaje neprofitabilna, visokoobrazovne institucije slede strategiju organizovanog isključivanja usluge iz svog portfolia.

Za strategijsko planiranje portfolia ponude može da se koristi i BCG matrica (matrica rasta i učešća), koja se zasniva na klasifikovanju ponude u zavisnosti od analize stope rasta tržišta usluga i analize tržišnog učešća. Kombinovanjem ove dve dimenzije dobija se matrica u kojoj su sve usluge razvrstane u četiri kategorije: tržišni lideri, zrele usluge, perspektivne usluge i stagnirajuće usluge. U zavisnosti od pozicije obrazovne usluge u BCG matrici, visokoobrazovne institucije mogu da vrše kreiranje određene marketing strategije za tu uslugu.

Tržišni lideri su studijski programi koji imaju visoko učešće na tržištu visokog obrazovanja i visok rast tražnje od strane studenata. Da bi tržišni lideri održali svoju konkurentsku poziciju, visokoobrazovna institucija treba da vrši značajna ulaganja u ove studijske programe kroz dodatno angažovanje nastavnika i saradnika, unapređenje informaciono-komunikacione infrastrukture i obogaćivanje bibliotečkog fonda.

Zrele obrazovne usluge su studijski programi koji imaju visoko tržišno učešće, ali nisku stopu rasta tržišta. Ovi studijski programi generišu mnogo veći prihod u odnosu na potrebne troškove održavanja njihove tržišne pozicije tako da obezbeđuju sredstva za finansiranje ostalih studijskih programa.

Perspektivne obrazovne usluge su studijski programi kod kojih je malo tržišno učešće, a visoka stopa rasta tržišta. Visokoobrazovna institucija treba da odluči da li će da poveća investiranje u ove studijske programe da bi vremenom postali lideri ili da te investicije usmeri u razvoj nekih drugih studijskih programa.

Stagnirajuće obrazovne usluge su studijski programi sa inferiornim tržišnim učešćem i izuzetno niskom stopom rasta tržišta. S obzirom da ovi studijski programi stvaraju mali dobitak ili gubitak, visokoobrazovne institucije treba da odluče kada da ukinu te studijske programe.

Iz navedenog proizilazi da se tržišni lideri i perspektivne usluge nalaze u fazi rasta životnog ciklusa, dok se zrele i stagnirajuće usluge nalaze u fazi zrelosti.

1.2. Proces kreiranja novih visokoobrazovnih usluga

Pod novim obrazovnim uslugama može se tretirati potpuno nova usluga koja je akreditovana na tržištu visokog obrazovanja ili postojeća usluga čiji je kvalitet unapređen tokom procesa reakreditacije. Razvoj obrazovnih usluga realizuje se kroz sledeće faze:

- generisanje ideja,
- selekciju ideja,
- razvoj koncepta usluga,
- poslovnu analizu,
- razvoj usluge,
- testiranje tržišta,
- akreditaciju,
- lansiranje usluge.

Generisanje ideja

U ovoj fazi prikupljaju se ideje za razvoj novih obrazovnih usluga. Ideje mogu poteći iz različitih izvora, kao što su: zaposleni na visokoobrazovnim institucijama, konkurenti, studenti, nacionalna strategija razvoja obrazovanja, potrebe tržišta rada za određenim obrazovnim profilima i dr.

Selekcija ideja

Sve prikupljene ideje se rangiraju prema postavljenim kriterijumima da bi se izvršila njihova selekcija. U fazi selekcije odbacuju se sve ideje koje nisu u skladu sa misijom, vizijom i strategijom razvoja visokoobrazovne institucije ili su neprihvatljive iz nekog drugog razloga.

Razvoj koncepta usluge

Na osnovu selektovanih ideja razvijaju se koncepti usluga. Koncept usluge je detaljno opisana ideja o novoj obrazovnoj usluzi, koja se može ponuditi na tržištu visokog obrazovanja. Iz toga proizilazi da iz svake odabrane ideje može nastati više različitih koncepata usluge. Dobijeni koncepti usluga najčešće se testiraju pomoću fokus grupa da bi se dobile informacije o konceptu obrazovne usluge, koji najviše odgovara interesima i potrebama studenata.

Poslovna analiza

Odabrani koncept usluge u prethodnoj fazi potrebno je poslovno analizirati da bi se procenila mogućnost njegovog razvoja. Poslovna analiza zasniva se na projekciji tražnje, prodaje, troškova i profita.

Razvoj usluge

U fazi razvoja usluge koncept usluge pretvara se u konkretnu uslugu. S obzirom da je usluga neopipljiva, razvoj konkretne usluge zasniva se na informacijama o operativnim aktivnostima u njenom stvaranju i isporuci, redosledu i procedurama njihovog odvijanja, kao i nosiocima odgovornosti za realizaciju tih aktivnosti.

Testiranje tržišta

Nakon razvoja konkretne usluge sledi njeno testiranje na tržištu visokog obrazovanja. Testiranje se zasniva na prezentovanju obrazovne usluge da bi se identifikovale reakcije ciljne publike. Na osnovu reakcija ciljne publike, dobijaju se informacije da li uslugu treba kao takvu ponuditi ili je potrebno izvršiti određene korekcije. Takođe, visokoobrazovna institucija na ovaj način može da stekne uvid kako da se usluga najbolje pozicionira na tržištu visokog obrazovanja.

Akreditacija

Da bi se usluga ponudila na tržištu visokog obrazovanja prethodno treba da se akredituje kod nadležnog organa u državi. Akreditacija se zasniva na proveru i verifikaciji da visokoobrazovna institucija ispunjava standarde za isporuku date obrazovne usluge.

Komercijalizacija/lansiranje usluge

Nakon akreditacije i dobijanja dozvole za rad, visokoobrazovna institucija nudi uslugu na tržištu visokog obrazovanja.

1.3. Strategija brendiranja obrazovnih usluga

Brend je izraz, naziv, simbol, oznaka ili njihova kombinacija čija se osnovna uloga sastoji u identifikovanju i diferenciranju programa ponude visokoobrazovne institucije ili same visokoobrazovne institucije u odnosu na konkurenciju. Kreiranje brenda obrazovnih usluga zasniva se na implementaciji različitih strategija i postupaka visokoobrazovne institucije u nameri da se utiče na mentalnu percepciju ciljne publike kako bi brend zauzeo posebno mesto u njihovoj svesti. Svrha kreiranja brenda, odnosno brendiranja je da omogući ciljnoj publici da razlikuje jedan program ponude u odnosu na ostale programe ponude, čime im olakšava

snalaženje na tržištu usluga visokog obrazovanja, kao i da smanji rizik u pogledu donošenja odluke o izboru visokoobrazovne institucije i/ili njenog programa ponude. Brend obavezuje visokoobrazovnu instituciju da održava nivo kvaliteta koji studenti očekuju.

Efektivna strategija brendiranja zahteva da brend ima sledeće sposobnosti:

- Brend mora da izdvoji ono na šta se odnosi u odnosu na konkurenciju. U protivnom, uloga i značaj brenda bili bi zanemarljivi u ekonomskom pogledu.
- Brend treba da olakša korisnicima usluga donošenje odluke o izboru visokoobrazovne institucije između različitih opcija.
- Brend treba da se lako prepozna u odnosu na konkurentsku ponudu.
- Brend treba da ističe koristi od usluge.
- Brend treba da odgovara, kako sadašnjem tako i budućem, portfoliju ponude visokoobrazovne institucije.

Brend ima izuzetno važnu ulogu u prevazilaženju problema koji se javljaju zbog prirode usluga, tako što daje identitet usluzi, koja zbog neopipljivosti nema fizičku formu i oblik, čime utiče na privlačenje korisnika usluga. Signifikantna je takođe uloga brenda u stvaranju dodatne vrednosti za korisnike usluga čime brend utiče na zadržavanje korisnika usluga, i tako doprinosi razvoju lojalnosti, a sledstveno tome i razvoju dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga. Iz toga proizilazi da uspešno izgrađen brend značajno utiče na stvaranje vrednosti za visokoobrazovnu instituciju jer doprinosi poboljšanju poslovnih performansi. Takođe, brend predstavlja izuzetno važnu komponentu za sticanje konkurentске prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu obrazovnih usluga.

Brend je u suštini set obećanja, koji podrazumeva poverenje, konzistentnost i definisan set očekivanja (Veljković, 2010, str. 8). Strategija brendiranja može da se zasniva na politici:

- *Korporativnog brendiranja.* Korporativno brendiranje podrazumeva davanje jedinstvenog imena celokupnoj ponudi.
- *Individualnog brendiranja.* Individualno brendiranje odnosi se na davanje različitih imena uslugama.
- *Kombinovanog brendiranja.* Kombinovano brendiranje uključuje istovremeno korišćenje korporativnog i individualnog brenda. Korporativni brend pruža sigurnost u pogledu kvaliteta realizacije uslužnog procesa, dok individualni brend omogućava da se identifikuje pojedinačan program ponude na koji se brend odnosi.

2. Strategija cena u visokoobrazovnim institucijama

Cena obrazovne usluge (školarina) je novčani izraz njene vrednosti u razmeni između visokoobrazovne institucije i studenta na tržištu usluga visokog obrazovanja. Sa stanovišta studenata kao korisnika obrazovnih usluga, cena obrazovne usluge predstavlja trošak. Nasuprot tome, cena obrazovne usluge ne stvara trošak visokoobrazovnoj instituciji, već direktno utiče na prihode visokoobrazovne institucije, a indirektno na njenu dobit. Strategija cene obrazovne usluge može da igra značajnu ulogu u sticanju konkurentne prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja.

Sa stanovišta korisnika usluga, cena nije jedini trošak kojem se korisnik izlaže. Pored ovog novčanog troška, studenti imaju trošak ulaganja mentalnog napora, trošak fizičkog napora, kao i trošak vremena. Sve ove troškove korisnik ulaže radi sticanja koristi od obrazovanja na datoj visokoobrazovnoj instituciji. Vrednost za studenta predstavlja skup svih koristi koje će steći nakon završetka konkretne visokoobrazovne institucije. Ovu vrednost nemoguće je proceniti u momentu donošenja odluke o upisu visokoobrazovne institucije. Kod usluga obrazovanja dominiraju iskustveni atributi usluge tako da korisnik ovih usluga može da proceni njihovu vrednost delimično tokom studija, a u celosti tek kada se zaposli i otpočne profesionalnu karijeru.

Zbog prirode usluga, a pre svega neopipljivosti, cena se koristi kao signalizator nivoa kvaliteta obrazovne usluge, koji studenti mogu da očekuju. Studenti su često skloni da tretiraju usluge visokoobrazovne institucije, koja ima višu školarinu u odnosu na konkurente, kao bolje i kvalitetnije. S druge strane, studenti mogu da smatraju da visokoobrazovne institucije sa nižom školarinom pružaju slabiji kvalitet obrazovanja i akademskog znanja.

Na formiranje visine školarine utiču razni faktori, kao što su: troškovi, tražnja, konkurencija, zakonska regulativa i dr.

Formiranje cene obrazovne usluge može da vrši na sledeće načine:

- *Formiranje cene na bazi troškova.* Prilikom određivanja cene obrazovne usluge, visokoobrazovne institucije prvo polaze od utvrđivanja troškova kao jedinog internog faktora koji utiče na njenu visinu. Na jedinične troškove obrazovne usluge dodaje se željena dobit i tako se utvrđuje cena obrazovne usluge primenom ovog metoda formiranja cene. Troškovi poslovanja na profitnim visokoobrazovnim institucijama u celosti se pokrivaju iz prihoda od školarina, dok se na državnim i neprofitnim institucijama najčešće deo ovih troškova pokriva iz budžeta, odnosno preko projekata i donacija.
- *Formiranje cene na bazi tražnje.* Ovaj metod formiranja cene polazi od percipirane vrednosti obrazovne usluge od strane studenata. Studenti će biti spremni da koriste

obrazovnu uslugu ukoliko su ukupni troškovi studenta ispod iznosa koji su oni spremni da plate.

- *Formiranje cene na bazi konkurencije.* Visokoobrazovne institucije mogu da odrede školarinu na istom, višem ili nižem nivou u odnosu na konkurente u zavisnosti od toga koju strategiju slede u odnosu na njih. Tako, na primer, formiraće cenu iznad cene konkurenata ukoliko slede strategiju prestiža.
- *Kombinovano formiranje cene.* Za razliku od prethodnih načina formiranja cene gde se razmatra samo jedan faktor, koji utiče na cenu, kombinovano formiranje cene uzima u obzir više različitih kako internih tako i eksternih faktora. U ovom slučaju visokoobrazovna institucija može da kreira strategiju cene obrazovne usluge polazeći od analize sledećih faktora: ciljeva visokoobrazovne institucije, marketinških strategija visokoobrazovne institucije, konkurencije, troškova, vrednosti za studenta, zakonske regulative i dr.

Nezavisno koji će se metod ili kombinacija metoda formiranja cene uzeti u obzir, školarina mora biti u skladu sa misijom, ciljevima i strategijom razvoja visokoobrazovne institucije.

Pored cene na odluku studenata o izboru visokoobrazovne institucije utiče vrsta studija (akademske ili strukovne studije), studijski programi, kvalitet visokoobrazovne usluge, imidž visokoobrazovne institucije, brend, lokacija, itd. Akademske prestiž visokoobrazovne institucije, na primer, može imati ključnu ulogu u odabiru visokoobrazovne institucije kod učenika, studenta i njihovih roditelja, pa da shodno tome biraju visokoobrazovnu instituciju nezavisno od visine školarine.

Diferencirane cene

U slučaju diferenciranih cena visokoobrazovna institucija određuje različite visine školarina različitim studentima. Cenovna diferencijacija može da se vrši po različitim osnovama, kao što su:

- *Vrsta i nivoi studija.* Visokoobrazovna institucija može da formira različite školarine u zavisnosti od toga da li su u pitanju akademske ili strukovne studije. Takođe, može da odredi različite iznose školarina za osnovne, master i doktorske studije.
- *Studijski programi.* Troškovi školovanja na različitim studijskim programima mogu biti različiti, pa sledstveno tome visokoobrazovna institucija može da formira i različite iznose školarina u zavisnosti od studijskog programa.
- *Dužina trajanja studija.* Razlike u visini školarine mogu da nastanu u zavisnosti od fonda časova ili broja semestara akreditovanih za određeni studijski program.
- *Način izvođenja studija.* U zavisnosti od toga da li studenti studiraju na tradicionalan način ili *online*, mogu da se odrede različiti iznosi školarine.

- *Način plaćanja školarine.* Visokoobrazovna institucija može da formira različite iznose školarina za studente koji u celosti isplate školarinu u odnosu na one koji vrše plaćanja u ratama.
- *Status studenata.* Na visokoobrazovnim institucijama mogu da postoje razlike u pogledu visine školarine u zavisnosti od toga da li je student domaći ili strani državljanin.

Mnoge visokoobrazovne institucije pružaju mogućnost studentima da rade kod njih i oslobađaju ih od plaćanja nekog dela školarine. Takođe, visokoobrazovne institucije često odobravaju popuste postojećim studentima za preporuku datu prijateljima o visokoobrazovnoj instituciji na osnovu koje oni donose odluku o upisu te visokoobrazovne institucije.

U praksi može da se desi da se ispolji nezadovoljstvo kod studenata koji plaćaju veću školarinu jer smatraju da se ne tretiraju isto od strane visokoobrazovne institucije. U tom slučaju percipiraju školarinu kao diskriminatorSKU cenu.

3. Strategija promocije u visokoobrazovnim institucijama

Strategija promocije u visokoobrazovnim institucijama zasniva se na optimalnom kombinovanju različitih komunikacionih aktivnosti, koje imaju za cilj da informišu, da ubeđuju i da podsećaju potencijalne korisnike usluga u nameri da utiču na njihove mišljenje, a u krajnjoj instanci da izazovu reakciju studenata da studiraju na datoj visokoobrazovnoj instituciji. Postoje različiti oblici promocije: usmena propaganda, lična prodaja, oglašavanje, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i direktni marketing.

Informativna uloga promocije sastoji se u prelaženju postojeće potrebe korisnika usluge u njegovu želju za datom uslugom, kao i podsticanje interesovanja potencijalnih korisnika za uslugom. Ova uloga promocije posebno je važna u fazi uvođenja u životnom ciklusu usluge s obzirom da je usluga potpuni novitet i da potencijalni korisnici nemaju informacije da je usluga dostupna, pa shodno tome nemaju ni informacije o koristima koje usluga pruža. Nakon dobijanja ovih informacija i prihvatanja usluge od strane ciljne publike nužno je u fazi rasta njenog životnog ciklusa putem promotivnih aktivnosti uticati na izgradnju i održavanje lojalnosti prema datom brendu usluge tako što će se isticati diferencijalne prednosti brenda u odnosu na konkurentske. U fazi zrelosti životnog ciklusa usluge, kada konkurencija postaje oštrija, promotivne aktivnosti treba da se zasnivaju na ubeđivanju targetiranih korisnika usluga u diferencijalne prednosti usluge u odnosu na konkurenciju u nameri da izvrše kupovinu. Za ovu fazu životnog ciklusa usluge, značajno je i podsećanje korisnika usluga na datu uslugu u cilju održavanja svesti javnosti o brendu usluge. Promotivnim aktivnostima, posebno aktivnostima na društvenim mrežama, takođe se obezbeđuje i povezivanje pošiljaoca poruke sa ciljnim auditorijumom (publikom).

Visokoobrazovna institucija može da koristi jedan ili više oblika promocije. Ukoliko se opredeli na strategiju integrisanog marketinškog komuniciranja, odnosno na istovremeno korišćenje više različitih oblika promocije, visokoobrazovna institucija treba da vodi računa da se prenosi ista promotivna poruka nezavisno od oblika promocije koji se koristi.

Prilikom kreiranja promotivne strategije polazi se od opštih ciljeva visokoobrazovne institucije u pogledu kreiranja marketinških strategija da bi se promotivna strategija inkorporirala u marketinške strategije koje su usmerene na privlačenje i zadržavanje targetiranih korisnika obrazovnih usluga. Putem promotivnih aktivnosti, visokoobrazovna institucija treba da ističe ono u čemu je jedinstvena i superiorna u odnosu na konkurentske institucije. To može biti, na primer, kvalitet studijskog programa, kvalitetna realizacija nastavnog procesa, visina školarine, mogućnost zapošljavanja, studentska praksa, razvijena međunarodna saradnja koja pruža razmenu nastavnika i studenata i dr. S obzirom da je obrazovna usluga neopipljiva, visokoobrazovne institucije treba da putem promotivnih aktivnosti ističu njene koristi.

Efektivnost procesa komunikacije može da se meri na osnovu AIDA (*A - Attention, I - Interest, D - Desire, A - Action*) modela. Model AIDA koristi se da bi se skrenula pažnja, podstakao interes, stvorila želja i izvršila akcija, odnosno kupovina usluge od strane potrošača. Svaka naredna faza ovog modela označava i promenu reakcije potrošača na propagandnu poruku, počev od kognitivne, afektivne i na kraju akcione reakcije. Prelazak na navedene reakcije korisnika usluga predstavljaju meru za efektivnost procesa komunikacije. Informacije o reakcijama korisnika usluga dobijaju se na osnovu istraživanja tržišta, pa se na osnovu ovih informacija prilagođava propagandna poruka fazi AIDA modela u kojoj se korisnici usluga nalaze.

Izvor komunikacije (visokoobrazovna institucija) mora da skrene pažnju ciljnom auditorijumu na postojanje obrazovne usluge. Skretanje pažnje na obrazovnu uslugu najčešće nije dovoljno da se obezbedi njena prodaja, pa se sledstveno tome nastoji obezbediti zainteresovanost za obrazovnu uslugu. Nakon stvaranja zainteresovanosti potencijalnih studenata, zadatak izvora komuniciranja jeste da stvori želju za svoj brend tako što će isticati njegove diferencijalne prednosti u odnosu na konkurentske. Kada se stvori želja za datim brendom potrebno je efektivno prenošenje propagandne poruke u kojoj se ističu ključne koristi od datog brenda da bi se podstakli potencijalni korisnici usluga da obave čin kupovine.

Oblici promotivnih aktivnosti

Usmena propaganda je jedan od najvažnijih oblika promocije obrazovnih usluga jer je usluga neopipljiva, pa su potencijalni studenti skloni da donose odluku o upisu visokoobrazovne institucije na osnovu preporuka ljudi od poverenja, kao što su vršnjaci, postojeći studenti, prijatelji, nastavnici itd. S obzirom da je usmena propaganda neformalan oblik komunikacije, visokoobrazovna institucija nije u prilici da direktno kreira i kontroliše tok komunikacije.

Imajući u vidu da usmena propaganda ima veliki promocijski potencijal, zadatak visokoobrazovne institucije je da podstiče studente na preporuku datih obrazovnih usluga.

Lična prodaja predstavlja direktnu komunikaciju sa korisnikom usluga u nameri da se korisnik usluga ubedi da izvrši kupovinu usluge. Ovaj oblik komunikacije zasniva se na prezentaciji visokoobrazovne institucije i njenih studijskih programa. Aktivnosti lične prodaje nemaju u fokusu jednokratno obavljanje prodajne transakcije, već su usredsređene na uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa zasnovanih na međusobnom poverenju.

Oglašavanje je svaki vid masovnog komuniciranja visokoobrazovne institucije sa ciljnom publikom. Shodno tome ovo komuniciranje podrazumeva korišćenje masovnih medija, kao što su: televizija, radio, novine, časopisi, internet, bilbordi i dr. putem kojih se promotivna poruka istovremeno prenosi masovnoj publici, a sa druge strane, ne postoji povratna informacija o reakcijama čitalaca, gledalaca ili slušalaca na promotivnu poruku. Stoga, oglašavanje predstavlja jednosmerni oblik komuniciranja. Ovo je takođe plaćeni oblik promocije jer visokoobrazovna institucija mora da izdvoji značajna sredstva za emitovanje ili objavljivanje poruke putem masovnih medija. Mogućnost doseganja do masovne publike predstavlja osnovnu prednost ovog oblika promocije, dok se visoki ukupni troškovi oglašavanja tretiraju njegovim nedostatkom, iako je trošak po pojedinačnom kontaktu izuzetno nizak.

Programom oglašavanja utiče se na stavove, uverenja i odluke koje studenti donose o upisu ili nastavku studija na datoj visokoobrazovnoj instituciji. Takođe, ovaj oblik promocije doprinosi jačanju već izgrađenog pozitivnog stava o brendovima.

Oglašavanje visokoobrazovne institucije može biti institucionalno (korporativno) oglašavanje i/ili oglašavanje date obrazovne usluge. Institucionalno oglašavanje fokusirano je na promovisanje celokupne visokoobrazovne institucije i njenog programa ponude tako da doprinosi kreiranju i unapređenju pozitivnog imidža visokoobrazovne institucije, kao i njenih obrazovnih usluga. Poseban oblik institucionalnog oglašavanja je zastupničko oglašavanje, koje se obično koristi kao zaštita od negativnih stavova potrošača ili medijskih napada i da bi se utvrdio kredibilitet organizacije među potrošačima koji već podržavaju njenu poziciju (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 269).

Oglašavanje obrazovnih usluga zasniva na promovisanju koristi od određenog studijskog programa. U zavisnosti od toga u kojoj fazi životnog ciklusa se obrazovna usluga nalazi ili ciljeva koji se žele postići razlikuju se sledeći oblici oglašavanja usluga (Lamb, Hair, McDaniel, 2013, str. 269):

- Pionirsko oglašavanje, čiji je cilj stimulisanje primarne tražnje za uslugom – tražnje za kategorijom usluge. Ovaj oblik oglašavanja svojstven je fazi uvođenja potpuno nove usluge jer se korisnicima usluga pružaju informacije o koristima koje pruža određena kategorija usluge.

- Konkurentsko oglašavanje se odnosi na oglašavanje brenda usluge. Pojavljuje se u fazi rasta životnog ciklusa usluge u nameri da se stimuliše selektivna tražnja – tražnja za konkretnim brendom. Ovaj oblik promocije je manje informativnog karaktera jer se pretežno svodi na ubeđivanje korisnika usluga u korist datog brenda u odnosu na konkurentske brendove u nameri da se stvore preferencije i lojalnost prema tom brendu.
- Komparativno oglašavanje zasniva se na direktnoj ili posrednoj komparaciji dva ili više konkurentska brenda na osnovu odabranih atributa. Obično se koristi u slučaju kada usluga ima spor rast ili ulazi na tržište koje karakteriše oštra konkurencija.

Strategija oglašavanja zasniva se na sprovođenju reklamne kampanje koja podrazumeva emitovanje ili objavljivanje propagandnih poruka u definisanom medijskom prostoru i vremenu. Shodno tome ova strategija realizuje se kroz sledeće faze:

- *Definisanje ciljne publike.* Uspeh reklamne kampanje zahteva precizno određivanje i analiziranje ciljne publike prema kojoj je kampanja usmerena da bi se propagandna poruka prilagodila ciljnoj publici.
- *Utvrđivanje ciljeva oglašavanja.* Ciljevi oglašavanja predstavljaju težnju za realizacijom određenih zadataka komunikacije, koji se usmeravaju prema ciljnoj publici u određenom vremenu. Uspeh reklamne kampanje zahteva da se postave jasni i precizni ciljevi oglašavanja, čije se ostvarivanje može meriti u toku i na kraju kampanje.
- *Formiranje budžeta za oglašavanje.* Visokoobrazovna institucija treba da raspolaze budžetom za finansiranje kreiranja i emitovanja propagandne poruke.
- *Razvijanje medija plana.* Medija plan predstavlja plan izbora određene vrste medija, zatim izbora prenosnika za odabrane medije, određivanja termina emitovanja poruke u odabranim medijima, kao i trajanja reklamne kampanje. Odabir medija zavisi od različitih faktora među kojima su najznačajniji: sadržaj poruke, medijski domet, trošak po kontaktu, odnosno po kliku u slučaju *online* medija.
- *Kreiranje propagandne poruke.* Propagandna poruka predstavlja saopštenje koje se prenosi ciljnoj publici u nameri da skrene njihovu pažnju, stvori interesovanje, stimuliše želju ili podstakne akciju, odnosno kupovinu. U saopštenju treba da se ističu koristi koje će potrošač ostvariti.
- *Sprovođenje reklamne kampanje.* Reklamnu kampanju čini veliki broj aktera (agencije za oglašavanje, agencije za marketinška istraživanja, medijske kuće i dr.), čije je aktivnosti potrebno pažljivo isplanirati i koordinirati da bi se obezbedio uspeh kampanje.
- *Ocenjivanje uspešnosti reklamne kampanje.* Uspeh reklamne kampanje meri se primenom različitih istraživačkih metoda i tehnika.

Uloga **odnosa s javnošću** sastoji se u uspostavljanju i održavanju komunikacije između visokoobrazovne institucije i različitih javnosti. Taj proces komuniciranja treba da obezbedi publicitet, odnosno stvaranje pozitivne slike o visokoobrazovnoj instituciji, njenim studijskim programima, nastavnim aktivnostima i ostalim relevantnim pitanjima u javnosti. Sprovodi se

emitovanjem poruka putem masovnih medija u formi novinarskih vesti ili događaja; organizovanjem konferencija za štampu; davanjem izjava za štampu; sponzorisanjem raznih manifestacija (sportskih, medicinsko-zdravstvenih, humanitarnih i sl.) i dr. Na ovaj način utiče se na javno mišljenje, a time i na izgradnju imidža i reputacije organizacije u javnosti.

Aktivnosti odnosa s javnošću odnose se na:

- uspostavljanje i razvoj odnosa s medijima;
- izgradnju korporativnog identiteta, imidža i reputacije;
- lobiranje;
- sponzorstvo;
- preduzimanje aktivnosti u kriznim situacijama.

Strategija odnosa s javnošću u visokoobrazovnim institucijama zasniva se na identifikovanju segmenata poslovanja za koje bi javnost mogla biti zainteresovana, pa se potom priprema program odnosa s javnošću. Ovaj program zasniva se na sledećem:

- širenju svesti o visokoobrazovnoj instituciji, njenim studijskim programima i aktivnostima koje sprovodi;
- izgradnji i podržavanju imidža visokoobrazovne institucije;
- isticanju njene društvene odgovornosti u svesti javnosti.

Publicitet je oblik promocije koji se ne plaća, ali se ne može tretirati kao besplatan oblik promovisanja s obzirom da visokoobrazovna institucija ima različite troškove, kao što su priprema saopštenja za javnost, organizovanje posebnih događaja (konferencija, seminara), kao i uticanje na medije da objave poruku koja će izazvati reakciju javnosti. Na sadržinu poruke koja se objavljuje ili emituje, visokoobrazovna institucija ne može da utiče, pa poruka može poprimiti novu sadržinu, a može se i ispustiti relevantno saopštenje. Ovo predstavlja jedan od osnovnih nedostataka ovog oblika promovisanja. Iz toga proizilazi da osoba ili organizaciona jedinica zadužena za odnose s javnošću treba na profesionalan način da minimizira sve potencijalne rizike vezane za publicitet. Novinari i druga lica u oblasti javnog informisanja odlučuju da li je određena vest iz visokoobrazovne institucije relevantna da se pojavi u njihovim novinama, časopisima, televiziji. Stoga je od izuzetne važnosti za visokoobrazovnu instituciju stvaranje dobrih odnosa sa medijima. Prednost ovog oblika promovisanja je u tome što publika pridaje veći stepen poverenja vesti ili događaju jer je treća strana objavljuje ili emituje.

Konferencija za štampu se organizuje ukoliko visokoobrazovna institucija želi da komentariše neki značajan događaj pred širom javnošću. Ovaj oblik odnosa s javnošću sastoji se u pripremi saopštenja koje treba da skrene pažnju novinara na prisustvo visokoobrazovne institucije, te da ih podstakne da sa njom uspostave i razviju direktan kontakt. Na konferenciji za štampu iznosi se ovo saopštenje, a potom se odgovara na pitanja novinara. Pripremljeno

saopštenje se daje novinarima na osnovu čega oni dobijaju informacije za pripremu vesti. Da bi saopštenje bilo uspešno potrebno je prilikom njegove pripreme poći od sledećih pitanja:

- Kome se saopštava?
- Šta se saopštava?
- Zašto se saopštava?
- Koji efekat se želi postići saopštavanjem?

Izjava za štampu predstavlja oblik komunikacije koji je namenjen novinarima i dostavlja se njihovim redakcijama. S obzirom da redakcije dnevno dobijaju veliki broj izjava nužno je uspostavljanje dobrih odnosa sa medijima da bi izjava skrenula pažnju novinara i podstakla ih na objavljivanje. Da bi se skrenula pažnja urednika vesti na pošiljaoca potrebno je izjavu za štampu dostaviti na memorandumu sa jasno istaknutim imenom i logom visokoobrazovne institucije. Izjava za štampu takođe treba da ima naslov koji će pobuditi zainteresovanost novinara.

Razvijanjem dobrih odnosa sa predstavnicima vlasti, visokoobrazovna institucija može da ostvari uticaj na donošenje zakona i propisa u domenu visokog obrazovanja. S druge strane zaposleni u vladi i državnim organima mogu biti korisnici usluga visokoobrazovne institucije, što utiče na dodatno ostvarivanje odnosa s vladom. Visookobrazovne institucije treba da formiraju udruženja koja će zastupati zajednički interes ovih institucija kod predstavnika vlasti.

Sponzorstvo predstavlja finansijsku podršku visokoobrazovne institucije raznim događajima, takmičenjima, idejama i pojedincima u nameri da se podigne svest o brendu, kao i da se unapredi korporativni identitet, imidž i reputacija. Ovaj oblik odnosa s javnošću ne podrazumeva samo uplatu finansijskih sredstava korisniku sponzorstva već obuhvata obavljanje različitih aktivnosti, kao što su: kreiranje propagandnog teksta, pravljenje prezentacije, uspostavljanje kontakta sa medijima.

Unapređenje prodaje je svaki oblik promocije koji treba da izazove brzu reakciju korisnika usluga, odnosno kupovinu u kratkom roku. Prema Institutu za unapređenje prodaje, unapređenje prodaje jetaktička marketinška tehnika dizajnirana u okviru strateškog marketinga da bi se dodala vrednost proizvodu ili usluzi i tako postigao određeni cilj prodaje i marketinga (Brassington, Pettitt, 2013, str. 398).

Program unapređenja prodaje zasniva se na kratkoročnim podsticajima potrošača, kao što su: promotivni pokloni, takmičenja, nagradne igre, sajmovi, konferencije, seminari, obuke, popusti i dr. Ovaj oblik komunikacije ne usmerava se samo prema korisnicima usluga i poslovnim kupcima, već i prema zaposlenima u nameri da se međusobno takmiče u ostvarivanju što boljeg učinka, pri čemu se nagrađuju oni sa najboljim rezultatom.

U poređenju sa oglašavanjem ovo je uglavnom jeftiniji oblik promocije. Takođe, efekti unapređenja prodaje se relativno lako mogu meriti s obzirom da se tačno zna koliko se učesnika prijavi na takmičenje, obuku; koliko ih učestvuje u nagradnim igrama; koliko koristi beneficije

po osnovu raznih kupona, sniženih cena i sl. Aktivnosti unapređenja prodaje treba da budu kratkoročne jer njihova primena u dužem vremenskom periodu može ugroziti imidž brenda.

Visokoobrazovne institucije mogu aktivnosti unapređenja prodaje da sprovode kroz organizovanje različitih obuka, letnjih škola ili predavanja na određenu temu, što pruža mogućnost potencijalnim korisnicima da steknu relevantne reference. Ove aktivnosti imaju dvostruki promocijski potencijal jer zaposleni u visokoobrazovnoj instituciji na ovaj način mogu da pokažu svoja znanja, veštine i vrednosne stavove čime utiču na uspostavljanje i/ili razvijanje odnosa sa ciljnom publikom.

Promotivni pokloni su predmeti koje visokoobrazovna institucija poklanja svojim postojećim, potencijalnim studentima i poslovnim partnerima. To su najčešće: privesci za ključeve, blokčiči, olovke, kalendari i dr. Na ovim predmetima treba da se jasno ističu ime i logo brenda da bi oni vršili svoju namenu u procesu komuniciranja, odnosno da bi podsećali ciljnu publiku na visokoobrazovnu instituciju.

Takmičenja kao oblik unapređenja prodaje najčešće primenjuju visokoobrazovne institucije kada žele da privuku potencijalne studente. Da bi se stimulisalo učešće učesnika na takmičenju u znanju i veštinama, visokoobrazovna institucija treba da unapred odredi program dodele nagrada učesnicima.

Sajmovi (obrazovanja, knjiga i sl.) predstavljaju manifestaciju na kojoj visokoobrazovne institucije mogu da učestvuju i da predstave svoje studijske programe ciljnoj publici. Osnovna svrha ove manifestacije je privlačenje novih studenata, podsticanje svršenih studenata za nastavak studija na višem nivou, unapređenje korporativnog imidža i reputacije, praćenje reakcija učesnika sajma na program ponude, jačanje morala zaposlenih, kao i prikupljanje relevantnih informacija o konkurentima.

Direktni marketing je interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija za oglašavanje da bi postigao merljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.

Specifičnosti direktnog marketinga ogledaju se u sledećem:

- Propagandna poruka se direktno prenosi targetiranom korisniku usluge, pa se sledstveno tome između pošiljaoca i primaoca propagandne poruke odvija „jedan na jedan“ komunikacija.
- Prenos propagandne poruke odvija se putem različitih medija, kao što su: elektronski mediji (televizija, radio), štampani mediji (dnevne novine, časopisi, brošure, bilteni), direktna pošta (pošta, katalozi), telefon, internet, direktni mediji (faks, CD-rom i DVD-rom, elektronski kiosk, interaktivna televizija), pomoćni mediji (bilbordi, oglašavanje u transportnim sredstvima, oglašavanje na transportnim sredstvima) itd.

- Sve aktivnosti direktnog marketinga su merljive jer se tačno znakovno je poruka prosleđeno, koliko je prispelo odgovora, ko je i kada odgovorio, kao i na koji način je odgovorio.
- Transakcije mogu da se obavljaju na različitim lokacijama.
- Informacije o postojećim i potencijalnim korisnicima usluga skladište se u bazi podataka na osnovu čega se preduzimaju aktivnosti da bi se uspostavio i razvio dugoročan profitabilan odnos sa targetiranim korisnicima usluga.
- Moguće je vršiti kontrolu medija putem kojih se emituje propagandna poruka, sadržaja propagandne poruke, načina personalizacije poruke, kao i svih ostalih elemenata tokom procesa komuniciranja.

Savremene informaciono-komunikacione tehnologije uticale su na razvoj novih oblika dvosmerne komunikacije sa ciljnom publikom koja se odvija putem sledećih instrumenata i platformi:

- *Blogova.* Ovaj instrument interaktivne komunikacije pojavljuje su u formi virtuelnog dnevnika na *web* stranici, čiji sadržaj postavlja autor (pojedinaac ili organizacija) u nameri da podstakne povratnu reakciju javnosti da objavljuje komentare u kojima iznose svoje mišljenje na sadržaj.
- *Mikroblogova.* Za razliku od klasičnih blogova, mikroblogovi su instrumenti komunikacije putem kojih se objavljuju manji sadržaji.
- *Društvenih mreža.* Platforme na društvenim medijima omogućavaju korisnicima da se povežu, da komentarišu ili da samo prate sadržaje za koje imaju zajednička interesovanja sa drugim korisnicima. Ovi sadržaji podstiču dvosmernu komunikaciju i mogu da se pojave u formi poruka koje korisnici međusobno šalju, najvažnijih vesti, propagandnih poruka, komentara blogova i mikroblogova, kao i multimedijalnih sadržaja (video i audio zapisi i fotografije).

4. Kanali distribucije usluga visokog obrazovanja

Strategija distribucije usluga visokoobrazovnih institucija odnosi se na način isporuke obrazovnih usluga. Osnovna funkcija distribucije jeste da obezbedi dostupnost usluge odnosno njenu raspoloživost na datom mestu i u datom vremenu. Strategija distribucije obrazovnih usluga može da se implementira putem direktnih ili indirektnih kanala distribucije (kanala marketinga). U slučaju direktnih kanala distribucije visokoobrazovna institucija direktno isporučuje uslugu studentima, dok se kod indirektnih kanala distribucije isporuka obavlja putem posrednika. Nedeljivost proizvođača od njegove usluge utiče na ograničavanje marketinga usluga, a time i na

sužavanje izbora mogućih alternativa u kanalima marketinga (Lovreta, Končar, Petković, 2017, str. 92).

Visokoobrazovne institucije uglavnom koriste direktne kanale distribucije. Neposredan kontakt sa studentima pruža mogućnost visokoobrazovnim institucijama da bolje shvate potrebe studenata, da od njih prikupe relevantne informacije koje mogu da doprinesu unapređenju kako nastavnog procesa tako i ostalih procesa u visokoobrazovnoj instituciji, kao i da bolje kontrolišu zadovoljstvo i iskustvo studenata. Takođe, direktni kanali distribucije obrazovnih usluga pružaju mogućnost visokoobrazovnoj instituciji za efikasniju i efektivniju kontrolu brenda, ali i kontrolu korporativne reputacije.

Angažovanje posrednika u distribuciji obrazovnih usluga može da ugrozi očekivane standarde u pogledu kvaliteta usluge. S druge strane, zakonska regulativa može da ograniči pružanje obrazovnih usluga putem posrednika jer traži da posrednici ispune standarde da bi bili akreditovani za pružanje usluga visokog obrazovanja.

Razvoj savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija ima značajan uticaj na celokupno poslovanje visokoobrazovnih institucija, a možda je najizražajiji njihov uticaj na distribuciju obrazovnih usluga. Informaciono-komunikacione tehnologije olakšale su distribuciju obrazovnih usluga, ali su doprinele i razvoju potpuno novog kanala distribucije, kao što je obrazovanje na daljinu. Stoga, kanali distribucije usluga visokog obrazovanja mogu da se podele na tradicionalne i savremene kanale distribucije.

Tradicionalni kanali distribucije obrazovnih usluga odnose se na fizičku lokaciju na kojoj se nalazi visokoobrazovna institucija. Stoga, tradicionalni kanali distribucije zahtevaju prisustvo studenata u visokoobrazovnoj instituciji da bi im usluga bila pružena. Lokacija visokoobrazovne institucije značajan je izvor njene konkurentске prednosti. U uslovima sličnih imidža visokoobrazovnih institucija, lokacija može da ima ključni uticaj na odabir visokoobrazovne institucije. Iz toga proizilazi da na odluku studenata o upisu visokoobrazovne institucije utiče veličina i imidž grada gde je sedište visokoobrazovne institucije, deo grada gde se nalazi visokoobrazovna institucija, troškovi života studenata u tom gradu, kao i njegovo životno okruženje.

Za razliku od tradicionalnih kanala distribucije obrazovnih usluga, savremeni kanali distribucije obezbeđuju dostupnost usluge po principu „samoposluživanja” putem informaciono-komunikacionih tehnologija. Savremeni kanali distribucije zahtevaju da se veći deo uslužnog procesa visokoobrazovnih institucija prebaci na studente kao korisnike usluga visokog obrazovanja. S obzirom da se povećava uloga studenta u uslužnom procesu, oni se pojavljuju kao koprugaoci obrazovnih usluga.

Savremeni kanali distribucije omogućavaju studentima dostupnost usluge bez fizičkog prisustva u visokoobrazovnoj instituciji. Studenti su u prilici da u svako doba dana i sa svakog mesta budu uključeni u uslužni proces visokoobrazovne institucije na kojoj studiraju. U

poređenju sa tradicionalnim kanalom distribucije, savremeni kanali distribucije imaju niže administrativne troškove. Visokoobrazovne institucije koriste savremene kanale distribucije da bi ostvarili tržišni udeo i privukli one studente koji nisu u prilici da studiraju na tradicionalan način što zbog geografske udaljenosti, vremenske nemogućnosti da redovno prate nastavu ili pak fizičke nemogućnosti.

5. Ljudski faktor u isporuci obrazovnih usluga

Ljudski faktor u isporuci visokoobrazovnih usluga čine zaposleni u visokoobrazovnim institucijama. Znanje, stručnost, iskustvo, veštine i sposobnosti zaposlenih, pre svega, nastavnika i saradnika, predstavljaju jedan od najvažnijih resursa za sticanje konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije. Stoga se zadaci menadžmenta ljudskih resursa u visokoobrazovnim institucijama sastoje u kontinuiranom procesu obezbeđivanja, usavršavanja i zadržavanja pravih ljudi na pravim radnim mestima. Ovom procesu treba da prethodi efektivno planiranje ljudskih resursa da bi se utvrdio potreban broj zaposlenih na određenim radnim mestima, kao i broj slobodnih radnih mesta. Sledstveno tome, visokoobrazovna institucija treba da predvidi broj zaposlenih za koje očekuje okončanje radnog odnosa, po osnovu gubitka posla, usled lošeg radnog učinka ili nepoštovanja postavljenih pravila; penzionisanja; fluktuacije zaposlenih; zakonskih mera za otpuštanje zaposlenih i sl. da bi mogla da planira troškove regrutovanja, usavršavanja i nagrađivanja zaposlenih. Pre konačnog otpuštanja zaposlenog, potrebno je obaviti razgovor sa njim u nameri da poboljša svoje rezultate i/ili da uvažava postavljena pravila, ali ga obavestiti i o eventualnim posledicama koje u suprotnom mogu da nastanu. Nakon ovog informisanja zaposleni ima priliku da poboljša učinak, odnosno da koriguje svoje ponašanje u predviđenom vremenu. U slučaju fluktuacije zaposlenih, odnosno samovoljnog napuštanja posla, visokoobrazovna institucija može da zahteva od ovih pojedinaca da povrate sredstva koja su uložena za razvoj njihovih opštih sposobnosti. Efekti fluktuacije mogu biti i pozitivni ukoliko visokoobrazovnu instituciju napuštaju loši radnici.

Politika upravljanja ljudskim resursima, radni uslovi, kao i odnosi između organizacionih jedinica unutar visokoobrazovne institucije su faktori koji značajno utiču na zadovoljstvo zaposlenih u visokoobrazovnoj instituciji, a time i na zadovoljstvo studenata što se odražava na konkurentnost visokoobrazovne institucije na tržištu visokog obrazovanja. Da bi se obezbedilo pružanje kvalitetne usluge, nužno je obezbediti adekvatne radne uslove zaposlenima. Iz toga proizilazi da visokoobrazovna institucija treba da obezbedi osnovnu infrastrukturu i informacionu tehnologiju da bi se stvorili uslovi za pružanje kvalitetne usluge.

Takođe, unutar visokoobrazovne institucije treba da se obezbedi koordinacija između različitih organizacionih jedinica, jer ni jedna organizaciona jedinica ne može da posluje

izolovano od ostalih. Različite organizacione jedinice unutar visokoobrazovne institucije, kao što su, na primer organizaciona jedinica za informacione tehnologije, organizaciona jedinica za računovodstvo, organizaciona jedinica za studentska pitanja, organizaciona jedinica za ljudske resurse i ostale organizacione jedinice vrše međusobnu razmenu usluga. Neke organizacione jedinice direktno su uključene u proces pružanja usluga studentima, dok se ostale javljaju kao podrška obavljanju uslužnog procesa. Svaka organizaciona jedinica treba da vodi računa da pruži izlaz visokog kvaliteta čime se obezbeđuje da visok nivo kvaliteta bude inkorporiran u obrazovnu uslugu koja se pruža studentima kao krajnjim korisnicima usluga.

Politika upravljanja ljudskim resursima mora biti u skladu sa uslužnom strategijom visokoobrazovne institucije. Jedinstven sistem vrednosti, procedura i način ponašanja zaposlenih čini organizacionu kulturu visokoobrazovne institucije koja utiče na njene poslovne performanse i konkurentnost na tržištu visokog obrazovanja. Organizaciona kultura ima sledeće elemente (Goetsch, Davis, 2016, str. 77-78):

- *Poslovno okruženje.* Okruženje u kojem posluje organizacija ima ključni uticaj na njenu kulturu.
- *Organizacione vrednosti.* To su sve one vrednosti za koje organizacija smatra da su važne.
- *Kulturne uzore.* Ovi uzori su zaposleni koji personifikuju vrednosti organizacije nezavisno od toga na kojoj se poziciji nalaze.
- *Organizacione obrede, rituale i običaje.* Predstavljaju nepisana pravila ponašanja u organizaciji.
- *Kulturne predajnike.* Uključuje razna sredstva, kao što su korporativni simboli, slogan, posebni događaji i sl. na osnovu kojih se organizaciona kultura reflektuje na buduće zaposlene u organizaciji.

Razvijena organizaciona kultura je izuzetno jak motivator za zaposlene da daju svoj maksimum u izvršavanju poslovnih zadataka, kao i da neguju osećanje pripadnosti datoj visokoobrazovnoj instituciji.

Visokoobrazovne institucije takođe treba da sprovode aktivnosti internog marketinga, koji se zasniva na primeni filozofije i prakse marketinga prema zaposlenima, da bi se obezbedilo da zaposleni efikasno sprovode željene programe i politike čime se utiče na kvalitet isporučene vrednosti studentima. Sa stanovišta internog marketinga, studenti su eksterni korisnici usluga, dok su zaposleni interni korisnici usluga visokoobrazovne institucije. Kvalitet procesa komuniciranja i razmene usluga između internih korisnika usluga utiče na zadovoljstvo eksternih korisnika usluga.

5.1. Rekrutovanje, obuka i nagrađivanje zaposlenih

Obezbeđivanje ljudskih resursa u visokoobrazovnoj instituciji vrši se putem regrutovanja i selekcije kandidata. Rekrutovanje se odnosi na identifikovanje potencijalnih kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mesta, dok se selekcija kandidata odnosi na izbor kandidata koji su se prijavili za posao na određenom radnom mestu. Ova faza menadžmenta ljudskih resursa izložena je dejstvu različitih faktora, kao što su: tržište rada, korporativni imidži i reputacija, atraktivnost posla, organizaciona kultura, zakonska regulativa, troškovi regrutovanja, i dr.

Proces obezbeđivanja ljudskih resursa najčešće se sprovodi na sledeći način:

- oglašavanje slobodnog radnog mesta;
- prikupljanje CV-ja;
- ocenjivanje CV-ja;
- sužavanje izbora;
- pozivanje kandidata na intervju;
- intervjuisanje i testiranje kandidata;
- izbor kandidata za zaposlenje;
- ponuda zaposlenja odabranom kandidatu;
- zaključivanje ugovora o radu.

Procesu regrutovanja prethodi detaljan opis radnih zadataka na datom radnom mestu, svih kvalifikacija (znanja, veština i sposobnosti) koje su neophodne zaposlenima za uspešnu realizaciju tih poslovnih zadataka, kao i ostalih zahteva koji su specifični za dato radno mesto. Na ovaj način se privlači i, po mogućnosti zadržava, pravi zaposleni za pravi posao unutar visokoobrazovne institucije. Sprovođenje ovih aktivnosti vrši se putem sistematskog prikupljanja, evidentiranja i analiziranja podataka o svim faktorima, koji su relevantni za rad na određenom radnom mestu. Ovi podaci prikupljaju se primenom različitih metoda i tehnika za analizu radnog mesta, kao što su: anketiranje zaposlenih na tim radnim mestima, direktno posmatranje, snimanje zaposlenih tokom izvršavanja poslovnih aktivnosti itd.

Rekrutovanje ljudskih resursa može da se sprovede interno i eksterno. Interno regrutovanje odnosi se na obezbeđivanje ljudskih resursa unutar visokoobrazovne institucije za slobodna radna mesta. Sprovodi se putem internih oglasa koji se objavljuju na oglasnoj tabli i intranetu. Na ovaj način utiče se na povećanje lojalnosti, radnog morala, motivacije i produktivnosti zaposlenih, kao i na smanjenje troškova regrutovanja. Nasuprot tome, eksterno regrutovanje podrazumeva obezbeđivanje ljudskih resursa izvan visokoobrazovne institucije. Može da se realizuje na različite načine, kao što su: oglašavanje slobodnih radnih mesta; samoinicijativno apliciranje kandidata za posao; preporuke zaposlenih, specijalizovane agencije

za zapošljavanje i ostala referentna lica i institucije; sajmovi i ostali organizovani događaji za zapošljavanje; sajtovi za traženje posla i dr.

Nakon regrutovanja sledi selekcija kandidata koji su aplicirali za posao. Ovaj proces vrši se prema znanjima, veštinama i sposobnostima kandidata, kao i specifičnostima posla da bi se odabrali kandidati čije kvalifikacije najviše odgovaraju zahtevima tog radnog mesta. Selekcija kandidata vrši se primenom sledećih metoda:

- proveravanjem navedenih biografskih podataka i referenci, kao i dobijenih preporuka za posao;
- testiranjem kandidata;
- intervjuisanjem kandidata.

Proveravanjem navedenih biografskih podataka i referenci, kao i dobijenih preporuka za posao kao metod selekcije kandidata vrši se da bi se utvrdila njihova istinitost. Ovi podaci najčešće se proveravaju na osnovu informacija koje se dobijaju od obrazovnih institucija koje kandidat navodi da je završio, prethodnih poslodavaca, policijskih evidencija, sudskih evidencija i drugih relevantnih izvora.

Testiranje kandidata kao metod selekcije kandidata služi da se meri potencijal kandidata u pogledu uspešnosti obavljanja datog posla sa stanovišta relevantnih kriterijuma. Može da se sprovodi se na osnovu sledećih testova:

- *Test fizičkih sposobnosti* – Da li kandidat ima fizičke sposobnosti za obavljanje posla na datom radnom mestu?
- *Test kognitivnih sposobnosti* – Kakva je sposobnost kandidata u pogledu brzine opažanja, razumevanja, mišljenja, pamćenja i učenja?
- *Test ličnosti* – Kako kandidati reaguju u različitim situacijama?
- *Testovi uzoraka posla* – Da li je kandidat sposoban da izvrši dobijeni zadatak koji je svojstven poslu na radnom mestu za koje se testira?
- *Test poštenja* – Da li delovanje pojedinca može biti štetno za organizaciju?

Intervju kandidata je metod selekcije koji podrazumeva da intervjuista sa potencijalnim kandidatom za posao obavlja razgovor da bi ocenio njegovu kvalifikovanost za taj posao. Tokom intervjuja najčešće se postavljaju pitanja koja se odnose na radno iskustvo, karakteristike ličnosti, planove, ambicije, pitanja koja se odnose na proveru poznavanja posla, kao i snalaženja u datim poslovnim situacijama. Intervju može biti: strukturirani, nestrukturirani intervju i delimično strukturirani. Strukturiran intervju zasniva se na unapred pripremljenim pitanjima koja intervjuista postavlja svakom kandidatu. S druge strane, nestrukturiran intervju sastoji se u slobodi intervjuiste u pogledu toga koja će pitanja postavljati kandidatima. Delimično strukturiran intervju uglavnom se zasniva na postavljanju unapred pripremljenih pitanja

kandidatu, pri čemu intervjuista može da postavlja dodatna pitanja u slučaju da su mu nedovoljno jasni dobijeni odgovori od strane kandidata.

Usavršavanje ljudskih resursa zahteva obuku zaposlenih, procenu njihovog radnog učinka, kao i obaveštavanje zaposlenih o kvalitetu njihovog rada. Obuka zaposlenih odnosi se na pružanje pomoći zaposlenima u sticanju neophodnih znanja i veština da bi mogli da izvršavaju svoje poslovne zadatke ili da unapređuju svoj radni učinak. Od kvaliteta obuke zavisi kako zadovoljstvo zaposlenih tako i zadovoljstvo korisnika usluga. Obuka zaposlenih može da bude tehnička i relacionala. Tehnička obuka zasniva se na obučavanju u pogledu adekvatne upotrebe raspoložive infrastrukture i tehnologije da bi zaposleni efikasno obavljali osnovne zadatke. Neadekvatna tehnička obuka za posledicu može da ima pravljenje grešaka što može uticati na frustriranje zaposlenih, a što se svakako negativno ispoljava i na kvalitet isporučene usluge. Relacionala obuka odnosi se na razvoj veština i sposobnosti komunikacije sa ostalim zaposlenima, kao i sa korisnicima usluga. Tehnička i relacionala obuka zaposlenih usmerene su na osposobljavanje zaposlenih da obavljaju tekuće aktivnosti koje zahteva njihovo radno mesto. Sa druge strane, razvoj zaposlenih uključuje razne razvojne programe sticanja znanja i stručnosti zaposlenih da bi mogli da se izvrše specifični zahtevi njihovog radnog mesta koji mogu da nastanu u perspektivi. Sa razvojem informacionih tehnologija stvorene su brojne operativne i lako dostupne baze podataka koje omogućavaju da se brzo i jednostavno dođe do potrebnih znanja i informacija (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2016, str. 655). Sve navedene obuke moraju biti u skladu sa dugoročnom politikom upravljanja ljudskim resursima u visokoobrazovnoj instituciji.

Obuka zaposlenih zahteva da se prethodno izvrši analiza potreba na osnovu koje će se identifikovati kome ili da li su potrebne obuke, a potom će se izvršiti njihovo rangiranje po prioritetima. Metodi obuke koji će se u konkretnom slučaju primenjivati zavise od broja ljudi koji treba da se obuče, ciljeva obuke, kao i troškova obuke. Sledstveno tome, postoje i različiti metodi obuke: predavanja, savetovanja, analiza slučajeva iz prakse, diskusije o konkretnom problemu, pregledanje video materijala i filmova, simulacije, igranje uloga i dr.

Procena radnog učinka zaposlenih je proces na osnovu kojeg se meri uspešnost zaposlenih u obavljanju poslovnih zadataka. Može da se sprovede na sledeći način:

- *Ocena radnog učinka na osnovu osobina ličnosti.* Radni učinak zaposlenih zavisi od pet osnovnih dimenzija ličnosti: prilagođenost, društvenost, savesnost, ljubaznost, intelektualna otvorenost za nova iskustva.
- *Skala ocenjivanja zasnovana na ponašanju.* Ocena učinka sprovodi se tako što se na skali daju primeri niskog, srednjeg i visokog radnog učinka na osnovu čega ocenjivač vrši rangiranje zaposlenih prema učinku.
- *Skala posmatranja ponašanja.* Ocena radnog učinka vrši se posmatranjem frekvencije ispoljavanja određenih oblika ponašanja zaposlenih, koja su svojstvena za dato radno

mesto, a istovremeno i značajna za dobar radni učinak. Na osnovu ove skale zaposleni se dele na loše, prosečne i dobre radnike.

- *Menadžment zasnovan na ciljevima.* Od strane menadžmenta postavljaju se zadaci zaposlenima pojedinačno, pa se meri odnos rada i rezultata.
- *Kombinovanje prethodno navedenih merila.*

Empirijska istraživanja pokazuju da se radni učinak može znatno povećati ukoliko se zaposlenima pruža povratna informacija o radnom učinku. Međutim, i pored značaja pružanja povratne informacije o radnom učinku, u praksi se često dešava da je zaposleni ne dobijaju. Ovo najčešće nastaje zbog toga što je menadžeri, sa jedne strane, ne žele da pruže, a sa druge strane, ni zaposleni često ne žele da je čuju.

Povratna informacija o radnom učinku zaposlenih može da se pruži primenom metode „procena 360 stepeni“. Na osnovu ovog metoda dobija se povratna informacija o veštinama, sposobnostima, osobinama ličnosti i drugim specifičnostima relevantnim za radni učinak zaposlenog. Ova procena uključuje: procenu od strane menadžera, samoprocenu, procenu od strane direktno podređenih i procenu od strane kolega. Sve ove procene se objedinjuju i sastavlja se izveštaj od strane odgovornog lica (specijalista za ljudske resurse), koji se zasniva na upoređivanju samoprocene i ostalih procena radnog učinka. Prednost ovog metoda sastoji se u tome što je u većoj meri pouzdana negativna ocena radnog učinka zaposlenih ukoliko se dobije sa više strana. Rezultati procene odgovorno lice razmatra sa zaposlenim.

Ukoliko visokoobrazovna institucija želi da privuče i zadrži kvalitetne zaposlene nužno je da razvije programe razvoja zaposlenih, koji će uticati na stvaranje dugoročne lojalnosti zaposlenih. Faktori koji su kritični za podršku razvoju karijere zaposlenih i uspehu su sledeći (Rees, French, 2016, str. 218-219):

- podrška menadžera;
- mentorsko vođenje, podrška vršnjaka i organizacione mreže;
- organizaciona ulaganja;
- mogućnosti za proširenje veština;
- inkluzivan pristup razvoju iskustva;
- raznolikost profila osoblja u očekivanim karijernim progresima;
- harmonija poslovne potrebe i individualne aspiracije.

Mogućnost napredovanja u karijeri jedan je od mehanizama koje visokoobrazovna institucija može da koristi da bi zadržala kvalitetno osoblje. Sledeći mehanizam zadržavanja zaposlenih jeste sistem nagrađivanja zaposlenih, koji može biti novčani i nenovčani. Novčane nagrade se javljaju kao: fiksna plata, fiksna plata plus bonusi za ostvarene rezultate, plaćanje prema radnim performansama, naknade po satu ili broju časova nastave i dr. Nenovčane nagrade odnose se na različite koristi koje se pružaju zaposlenima po osnovu postignutog radnog učinka.

To mogu biti javna priznanja radnih dostignuća, mogućnost usavršavanja, razne privilegije koje proističu iz ostvarenih rezultata i sl.

5.2. Liderstvo

Liderstvo je proces u kome pojedinac (lider) utiče na druge (sledbenike) u nameri da se ostvare zajednički (grupni ili organizacioni) ciljevi. Za razliku od menadžera koji su više fokusirani na sadašnjost i efikasnost, odnosno na pitanje da li se stvari rade na pravi način, lideri su fokusirani na budućnost i na pitanje da li se rade prave stvari, tj. na efektivnost. Takođe, menadžeri su kratkoročno orijentisani, dok su lideri dugoročno orijentisani.

Poželjne karakteristike lidera su (Palmar, 2008, str. 391):

- postavljanje jasnih očekivanja od zaposlenih;
- isticanje priznanja zaposlenim u onome u čemu su izuzetni;
- olakšavanje zaposlenima da prevaziđu svoje slabosti,
- doslednost u svom ponašanju da bi stekli poverenje od strane zaposlenih;
- vođenje primerima;
- sposobnost saosećanja sa zaposlenima;
- sposobnost prilagođavanja promenljivim okolnostima.

Loši lideri, s druge strane, imaju sledeće karakteristike (Palmar, 2008, str. 391):

- nejasno iznošenje očekivanja od zaposlenih;
- sistem nagrađivanja koji nije zasnovan na performansama;
- svesno ili nesvesno kreiranje podela na „mi i oni“;
- nerazumevanje težnje zaposlenih;
- izostanak preuzimanja inicijative kada ih promene u okruženju nameću.

Uspešnoj visokoobrazovnoj instituciji potrebni su i lideri i menadžeri. Uspeh mnogih visokoobrazovnih institucija rezultat je, između ostalog, i kvaliteta liderstva u ovim institucijama. Sledstveno tome, mnoge neuspešne visokoobrazovne institucije produkt su jednim delom lošeg liderstva. Efikasno liderstvo za jednu visokoobrazovnu instituciju, ne mora biti efikasno i za drugu. Iz toga proizilazi da različitim organizacijama odgovaraju različiti liderski stilovi.

Najpopularniji model liderstva zasnovan je na „okviru konkurentne vrednosti“ kao organizovanom okviru za liderske i menadžerske veštine (Whetten, Cameron, 2016, str. 33-34).

Prema ovom okviru liderske i menadžerske veštine klasifikuju se u sledeće kategorije:

- veštine klana – veština građenja i razvoja odnosa između zaposlenih;
- veštine adhokratije – veštine upravljanja promenama i inovacijama;
- tržišne veštine – veštine uticaja na eksterne odnose;
- veštine hijerarhije – veština održavanja institucionalne kontrole i stabilnosti.

Obično se veština klana i veština adhokratije vezuju za liderske veštine, dok se tržišne veštine i veštine hijerarhije vezuju za menadžerske veštine. Menadžeri rešavaju probleme da bi drugi mogli da obavljaju svoj posao, a lideri inspirišu i motivišu druge da sami pronađu rešenje (Williams, 2010, str. 254).

6. Proces pružanja visokoobrazovnih usluga

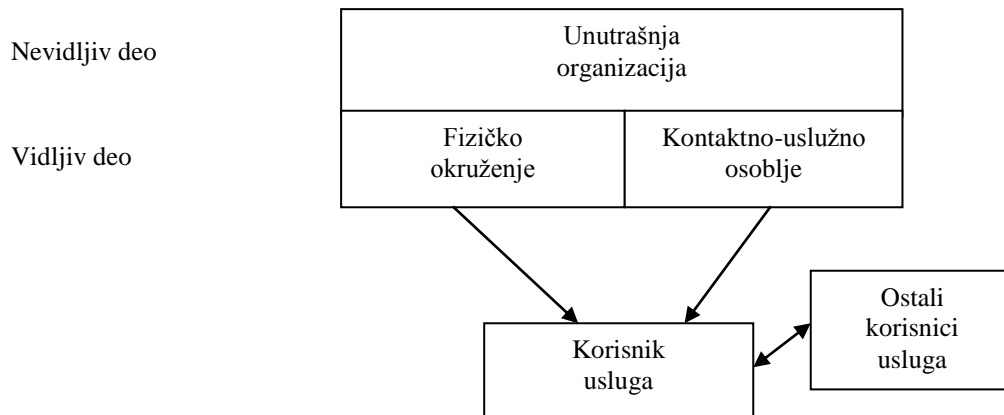
Proces pružanja visokoobrazovnih usluga obuhvata procedure, zadatke, programe i aktivnosti na osnovu kojih se stvara i pruža obrazovna usluga uz podršku informaciono-komunikacionih tehnologija. Zbog prirode usluga, student je uključen intelektualno, emocionalno i/ili fizički u proces pružanja usluga. Intelektualna uključenost korisnika u uslužni proces zahteva da student tokom ovog procesa ulaže misaoni napor da bi mu usluga bila pružena. Student treba da bude emocionalno uključen u uslužni proces, odnosno da veruje u korisnost od procesa pružanja obrazovne usluge da bi mogao da oseti zadovoljstvo od pružene usluge. Proces pružanja obrazovne usluge može, a i ne mora da zahteva fizičko prisustvo korisnika na lokaciji na kojoj se stvara usluga u zavisnosti od toga da li se nastavni proces odvija na tradicionalan način ili *online*.

Zbog neopipljivosti usluge student mora biti fizički i mentalno prisutan tokom procesa pružanja usluga ukoliko studira na tradicionalan način. U slučaju *online* studija student je mentalno uključen u proces pružanja usluga, a fizički može da se nalazi na udaljenoj lokaciji u odnosu na lokaciju gde se stvara usluga (amfiteatar, slušaonica). Tokom procesa pružanja obrazovne usluge dolazi do uzajamne interakcije i komunikacije između studenata i zaposlenih. Presudan uticaj na ocenu kvaliteta obrazovne usluge od strane studenata ima kvalitet ove interakcije i komunikacije. S obzirom da je usluga heterogena, strategija procesa pružanja usluge visokoobrazovne institucije treba da doprinese unapređenju kvaliteta obrazovne usluge. Nedeljivost uslužnog procesa dovodi do istovremene uključenosti većeg broja studenata tokom stvaranja i pružanja obrazovne usluge. Zbog nedeljivosti usluga, s jedne strane, a zbog interaktivnosti uslužnog procesa, s druge strane, kompatibilnost studenata je od fundamentalnog značaja.

Proces pružanja obrazovne usluge realizuje se kroz različite faze u kojima se obavljaju aktivnosti koje imaju vrednost za studenta. Nastavni proces je osnovni proces pružanja obrazovne usluge, a ostali procesi u visokoobrazovnoj instituciji javljaju se kao podrška nastavnom procesu. Proces se odnose na način na koji se stvari događaju u instituciji, kao što su proces upravljanja, upis, nastava, učenje, društvene i sportske aktivnosti (Filip, 2012, str. 915). Zajedno svi ovi procesi čine integralni sistem pružanja obrazovne usluge, odnosno sistem servukcije visokoobrazovne institucije. Sa stanovišta studenata kao korisnika usluga, sistem servukcije ima vidljivi i nevidljivi deo u zavisnosti od toga da li se proces pružanja usluga odvija u direktnom kontaktu sa studentima ili bez direktnog kontakta sa studentima. U vidljivom delu sistema servukcije ostvaruju se interaktivne aktivnosti na osnovu kojih se stvara usluga, dok se u nevidljivom delu sistema servukcije sprovode podržavajuće aktivnosti proizvodnji obrazovne usluge. Vidljivi deo ovog sistema čini fizičko okruženje i zaposleni koji dolaze u direktan kontakt sa studentima (kontaktno-uslužno osoblje). U ovom delu sistema servukcije nastaje uslužni susret ili trenutak istine na osnovu kojeg studenti formiraju stavove, preferencije, mišljenje o kvalitetu obrazovne usluge.

Nevidljivi deo sistema servukcije čini unutrašnja organizacija visokoobrazovne institucije. Organizacione jedinice unutar organizacije vrše međusobnu razmenu usluga, pa se shodno tome javljaju kao interni korisnici usluga. Ove aktivnosti nevidljive su studentima, ali njihovo obavljanje je nužno za realizaciju nastavnog procesa zbog kojeg studenti kao eksterni korisnici usluga odlučuju da koriste uslugu. Kvalitet interakcije i komunikacije između različitih organizacionih jedinica inkorporira se u kvalitet krajnje usluge koja se isporučuje studentima. Dobro dizajniran uslužni proces takođe zahteva da se obezbedi isporuka usluge njenim korisnicima uz minimalnu smetnju i kašnjenje, kao i ispravnost svih elemenata isporučene usluge (Brassington, Pettitt, 2013, str. 570).

Slika 16. Model sistema servukcije



6.1. Mapa procesa pružanja usluga

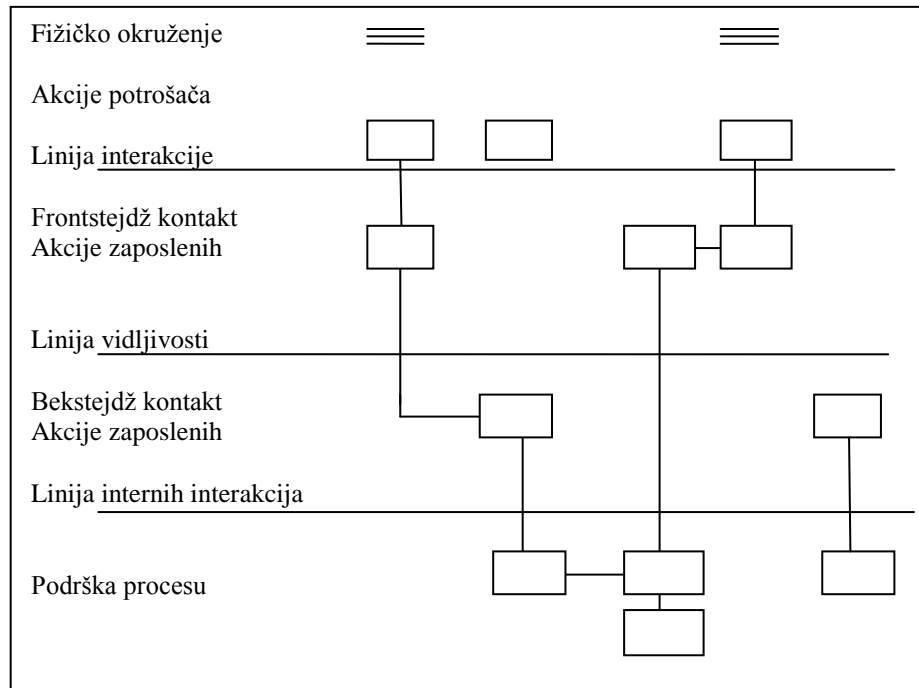
Visokoobrazovna institucija treba da ima holistički uvid u proces pružanja usluge. Zbog neopipljivosti usluga za predstavljanje sistema pružanja usluga u visokoobrazovnim institucijama, kao i u ostalim uslužnim organizacijama, koristi se metodologija koja je zasnovana na crtanju plana pružanja usluge, tj. izradi slike ili mape pružanja usluga (*blueprinting*). U mapi pružanja usluga (*blueprint*) grafički je opisan osnovni proces pružanja usluga i neophodne funkcije podrške tom procesu. Za razliku od ostalih metodologija prikazavanja uslužnog procesa, ova metodologija polazi od prikaza uslužnog procesa sa stanovišta korisnika usluga.

Ključne komponente mape pružanja usluga jesu:

- *Akcije korisnika usluga.* To su sve aktivnosti i interakcije u kojima korisnik usluge treba da učestvuje da bi kupio, koristio i ocenio kvalitet usluge. Stoga, satisfakcija korisnika usluga vidljiva je upravo u ovom delu mape.
- *Aktivnosti u frontstejdžu.* Uključuju sve aktivnosti i interakcije koje nastaju između zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i korisnika usluga. Zaposleni u frontstejdžu su interni korisnici usluga zaposlenih u bekstejdžu. Shodno tome, ove aktivnosti vidljive su korisniku usluga.
- *Aktivnosti u bekstejdžu.* Obuhvataju aktivnosti koje se javljaju kao podrška obavljanja aktivnosti u frontstejdžu. Zadatak zaposlenih u bekstejdžu jeste da pravilno shvate zahteve i očekivanja zaposlenih u frontstejdžu kako bi nesmetano mogli da zadovolje potrebe eksternih korisnika usluga. Sve nevidljive aktivnosti za korisnika usluga prikazane su u ovom delu mape procesa pružanja usluga.
- *Aktivnosti podrške procesu.* Ove aktivnosti odnose se na podršku zaposlenima u isporuci usluge. Da bi realizacija ovih aktivnosti doprinela adekvatnoj isporuci usluga potrebno je jasno definisanje zahteva prema poslovnim partnerima u pogledu kvaliteta inputa neophodnih za realizaciju njihovih uloga u uslužnom procesu.

Mapa plana pružanja usluga sastoji se iz četiri odvojena područja koja su podeljena sa tri horizontalne linije (linija interakcije, linija vidljivosti i linija interne interakcije). Svaki prolazak vertikalne linije kroz liniju interakcije predstavlja direktnu interakciju između studenata i visokoobrazovne institucije. Između frontstejdža i bekstejdža nalazi se linija vidljivosti u mapi procesa pružanja usluga, pa shodno tome ova linija odvaja vidljive od nevidljivih uslužnih aktivnosti posmatrano sa stanovišta studenta kao korisnika usluga. Linija interne interakcije odvaja aktivnosti bekstejdža u odnosu na ostale aktivnosti podrške procesu.

Slika 17. Komponente mape procesa pružanja usluga



Izvor: Wilson, A. et al. (2008), *Services marketing*, McGraw-Hill, str. 198.

Iz navedenog proizilazi da mapa procesa pružanja usluga omogućava visokoobrazovnim institucijama sledeće:

- da identifikuju aktivnosti, odnosno faze procesa pružanja usluga koje su neophodne za kreiranje i isporuku usluga;
- da identifikuju odgovornost organizacionih jedinica ili pojedinaca u kreiranju i isporuci usluga;
- da grafički predstavljaju redosled faza procesa pružanja usluga i potrebno vreme za njihovo izvršenje;
- da utvrde troškove realizacije svake faze uslužnog procesa;
- da identifikuju nivo tolerancije u pogledu odstupanja za svaku fazu procesa pružanja obrazovne usluge u odnosu na predviđene kontrolne standarde;
- da naznače kritične tačke na osnovu kojih korisnici usluga vrše ocenu kvaliteta obrazovne usluge;
- da prikažu aktivnosti koje treba preduzeti ukoliko nastanu nezadovoljavajući rezultati.

Stepen kompleksnosti i divergentnosti uslužnog procesa utiče na zadovoljstvo korisnika usluga, s jedne strane, a sa druge strane, na efikasnost uslužnog procesa. Kompleksnost se zasniva na broju različitih faza koje čine uslužni proces, dok se divergentnost odnosi na stepen varijabilnosti koji nastaje u realizaciji tih faza. Smanjenje kompleksnosti uslužnog procesa

sprovodi se kreiranjem procesa zasnovanog na razmeni samo onih internih usluga, koje doprinose stvaranju i isporuci suštine usluge. Na ovaj način eliminišu se neke aktivnosti koje su se tretirale kao dopunske usluge čime se postiže specijalizacija u pružanju usluga, a ujedno se olakšava kontrola uslužnog procesa. S druge strane, povećanje kompleksnosti uslužnog procesa označava dodavanje novih usluga u nameri da se ostvari tržišna penetracija. Iz toga proizilazi da visokoobrazovne institucije slede ovu strategiju, zasnovanu na diferenciranju usluge, kao značajno sredstvo za sticanje konkurentске prednosti na tržištu usluga visokog obrazovanja.

Smanjivanje divergentnosti postiže se kroz smanjivanje fleksibilnosti u pogledu kreiranja i isporuke usluge. Na ovaj način postiže se snižavanje troškova, povećanje produktivnosti, ali i standardizacija u pogledu kvaliteta isporučene usluge. Ukoliko korisnici usluga imaju negativan stav prema standardizaciji uslužnog procesa, ova strategija može da doživi neuspeh. Nasuprot tome, povećanje divergentnosti nastaje usled povećanja fleksibilnosti i individualizacije u procesu pružanja usluga. S obzirom da iziskuje veće troškove za rezultat može da ima i više cene usluga.

7. Uslužni ambijent visokoobrazovnih institucija

Strateško planiranje uslužnog ambijenta visokoobrazovnih institucija odnosi se na organizovanje i raspoređivanje opipljivih elemenata tako da se omogući odvijanje uslužnog procesa i postizanje željenog ishoda od uslužnog susreta. Ovi elementi mogu da se podele na tri sledeće grupe:

- *Spoljašnji ambijent.* Ovu grupu elemenata čini spoljašnji dizajn objekta, lokacija, spoljašnje označavanje itd. Studenti najčešće razmatraju spoljašnji ambijent u kontekstu atraktivnosti objekta, udaljenosti od centra grada, mogućnosti korišćenja javnog prevoza, mogućnosti parkiranja i dr.
- *Unutrašnji ambijent.* Ova grupa elemenata uključuje unutrašnji dizajn objekta; raspored prostorija; raspored i veličinu opreme, uređaja i nameštaja; unutrašnje oznake na osnovu kojih se usmerava kretanje unutar objekta ili se ukazuje na norme i pravila ponašanja u objektu; ambijentalne uslove (temperatura, osvetljenje, kvalitet vazduha, boje i dr.) koji utiču na osećanja, misli i reakcije prisutnih ljudi.
- *Ostali opipljivi elementi.* Ova grupa sastoji se od elemenata, kao što su sertifikati, umetnička dela, dekor, fotografije, način oblačenja zaposlenih, brošure, *web* sajt i drugi elementi koji su značajni u stvaranju prvog utiska o visokoobrazovnoj instituciji.

S obzirom da je usluga neopipljiva, uslužni ambijent predstavlja fizički dokaz njenog postojanja. Uslužni ambijent visokoobrazovne institucije stvara sliku učenicima, studentima i njihovim roditeljima šta mogu da očekuju od usluge što utiče na donošenje odluke o izboru

visokoobrazovne institucije. Takođe, uslužni ambijent utiče i na iskustvo studenata tokom procesa korišćenja obrazovne usluge na datoj visokoobrazovnoj instituciji od kojeg će zavistiti odluka studenata da se zadrže i da nastave studije na višem nivou na toj visokoobrazovnoj instituciji.

Navedeni elementi uslužnog ambijenta utiču na studente i zaposlene tako što kod njih stvaraju reakcije (kognitivne, psihološke, fiziološke) koje se reflektuju na način ponašanja zaposlenih i studenata. Ove reakcije ne ispoljavaju se isto na sve pojedince niti se uvek ispoljavaju na isti način. Takođe, mogu da se podele na reakcije pristupa ili na reakcije izbegavanja i da prouzrokuju sledeće oblike ponašanja:

- želja da se u datom ambijentu ostane ili da se ambijent napusti;
- želja da se prikupe informacije o usluzi ili da se odustane od daljeg istraživanja;
- želja da se koristi usluga ili da se usluga izbegne.

Informacione tehnologije pružaju mogućnost da se napravi virtuelna tura kroz visokoobrazovnu instituciju i da se tako vizuelno predstavi njen uslužni ambijent. Studenti se kreću kroz slike uslužnog ambijenta, upoznaju ga i stvaraju očekivanja u pogledu kvaliteta obrazovne usluge.

7.1. Strateške uloge uslužnog ambijenta

Strateška uloga i značaj uslužnog ambijenta visokoobrazovne institucije ogleda se u tome što uslužni ambijent ima različite funkcije u visokoobrazovnoj instituciji, koje doprinose njenom pozicioniranju na tržištu usluga visokog obrazovanja. Uslužni ambijent treba da bude dizajniran tako da utiče na očekivanja korisnika usluga, da utiče na brendiranje i željeno pozicioniranje brenda, kao i da olakša stvaranje i isporuku usluga. Sledstveno tome, uslužni ambijent se pojavljuje kao pakovanje usluge, zatim kao instrument za unapređenje uslužnog procesa, ali i u funkciji socijalizacije i diferencijacije.

S obzirom da je usluga neopipljiva uslužni ambijent predstavlja pakovanje procesa pružanja usluga visokoobrazovne institucije. Uslužni ambijent zapravo šalje sliku o tome šta se nalazi unutar visokoobrazovne institucije i shodno tome javlja se kao fizički dokaz postojanja usluge i uslužnog procesa. Dizajn uslužnog ambijenta i svi vidljivi elementi uslužnog ambijenta čine pakovanje usluge na osnovu kojeg se stvara prvi utisak i očekivanje od strane studenata. Visokoobrazovne institucije, poput drugih uslužnih organizacija, upravo koriste pakovanje u građenju imidža i izazivanju reakcija kod studenata.

Uslužni ambijent visokoobrazovne institucije omogućava da se uslužni proces obavlja na odgovarajući način. Dizajn uslužnog ambijenta utiče na efikasnost interakcije i komunikacije

između studenata, studenata i zaposlenih, kao i između zaposlenih. Dobro dizajniran i funkcionalan uslužni ambijent olakšava interakciju i komunikaciju svih prisutnih čime doprinosi unapređenju uslužnog procesa. Nasuprot tome, loši ambijentalni uslovi i nefunkcionalan prostor mogu za posledicu da imaju frustraciju kako studenata tako i zaposlenih što se svakako negativno odražava na kvalitet uslužnog procesa. Iz navedenog proizilazi da visokoobrazovne institucije prilikom strateškog planiranja uslužnog ambijenta moraju da vode računa o ambijentalnim uslovima i funkcionalnosti prostora ne polazeći samo od potreba studenta, već i svih prisutnih u uslužnom ambijentu.

Uslužni ambijent takođe utiče na socijalizaciju zaposlenih i studenata tako što im omogućava da spoznaju uloge, ponašanja i relacije u visokoobrazovnoj instituciji. Na osnovu dizajna uslužnog ambijenta studenti će da identifikuju koji je prostor i u koje svrhe namenjen njima (na primer, u kom prostoru se izvodi nastava, gde se obavlja prijava ispita, gde mogu da uče i dr.), a koji je namenjen zaposlenima. Takođe, dizajn uslužnog ambijenta ukazuje studentima i zaposlenima na koji način treba da se ponašaju i kakve se interakcije od njih očekuju unutar visokoobrazovne institucije.

Dizajn uslužnog ambijenta igra značajnu ulogu u izgradnji imidža visokoobrazovne institucije s obzirom da skreće pažnju, stvara očekivanja i izaziva reakcije kod ciljne publike. Stoga uslužni ambijent vrši funkciju diferencijacije jer pruža mogućnost visokoobrazovnoj instituciji da se diferencira u odnosu na konkurenciju. Diferenciranje u pogledu uslužnog ambijenta treba da se zasniva na efektivnom upravljanju spoljašnjim ambijentom, unutrašnjim ambijentom i ostalim opipljivim elementima koji utiču na percepciju i ponašanje studenata. Stoga, visokoobrazovne institucije vrše strateško planiranje uslužnog ambijenta radi (re)pozicioniranja na željenim tržišnim segmentima.

VIII POGLAVLJE

Rezultati istraživanja

1. Istraživanje stavova studenata o pojedinim aspektima kvaliteta obrazovne usluge

Stepen satisfakcije studenata kvalitetom visokoobrazovne usluge zavisi od razlike percipiranog i očekivanog kvaliteta usluge. Visokoobrazovne institucije primenjuju SERVQUAL model, kojim mere kvalitet usluge iz perspektive studenata, ispitujući osnovne dimenzije kvaliteta, i to: opipljivost, pouzdanost, responzivnost, uverljivost i empatiju. Sprovedenjem periodičnih istraživanja korišćenjem SERVQUAL modela, menadžment fakulteta ispituje stepen zadovoljstva studenata i identifikuju najvažnije faktore kvaliteta na koje treba obratiti posebnu pažnju prilikom donošenja odluka iz domena upravljanja kvalitetom usluga. Dobijene rezultate istraživanja stavova studenata o osnovnim dimenzijama kvaliteta obrazovne usluge, visokoobrazovne institucije koriste za unapređenje efikasnosti strategije rasta i marketing strategije. Ispitivanje i unapređenje kvaliteta usluga visokoobrazovnih institucija je od opšteg značaja čitavog društva, ne samo studenata i visokoobrazovnih institucija, već i poslovnih sistema i države u celini.

SERVQUAL model je modifikovan i skala je prilagođena prirodi usluga visokog obrazovanja, koja obuhvata 22 varijable, odnosno pitanja u upitniku. Pitanja opisuju pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge. SERVQUAL identifikuje pet dimenzija ili komponenti kvaliteta usluge (Solomon, Marshall, Stuart, Barnes, Mitchell, 2009, str. 337):

- *Opipljivost* – izgled prostorije, opreme i zaposlenih;
- *Pouzdanost* – sposobnost da se obećana usluga pruži prema očekivanjima korisnika usluge;
- *Responzivnost* – spremnost da se pomogne potrošačima i da se pruži brža usluga;
- *Uverljivost* – znanje i ljubaznost zaposlenih, kao i njihova sposobnost da uliju poverenje i sigurnost;
- *Empatija* – briga o potrošačima, kao i individualno posvećivanje pažnje potrošaču.

Model SERVQUAL podrazumeva korišćenje upitnika sastavljenog od 22 test-pitanja koji se odnose na navedene dimenzije kvaliteta usluge. Svako pitanje korisnici usluge ocenjuju dva puta: prvi put kada se determinišu očekivanja studenata, a drugi put kada se meri percepcija performansi konkretne visokoobrazovne institucije. Pozitivan rezultat odstupanja odražava zadovoljstvo studenata, s obzirom da percepcija studenata prevazilazi njihova očekivanja. Korisnici su takođe zadovoljni i kada je rezultat odstupanja jednak nuli, pošto je u ovoj situaciji percepcija na nivou očekivanja. S druge strane, negativan rezultat ukazuje na nezadovoljavajuću situaciju i nezadovoljstvo korisnika jer su percepcije ispod očekivanja.

1.1. Metodologija istraživanja

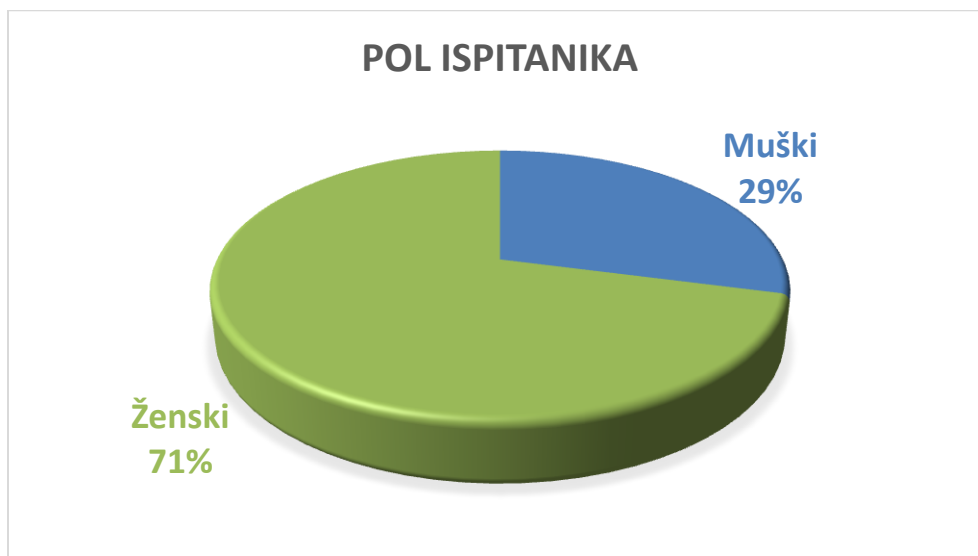
Studenti su iznosili svoje procene o očekivanjima i percepciji kvaliteta usluga na osnovu petostepene Likertove skale, čiji su ekstremi „uopšte se ne slažem” i „potpuno se slažem”. Istraživanje je usmereno na ispitivanje stavova studenata o opštem kvalitetu visokoobrazovne institucije, a u cilju identifikovanja onih aspekata usluge kod kojih nisu zadovoljena očekivanja studenata.

Osnovni instrument istraživanja je strukturirani upitnik, koji se sastoji iz dva dela:

- Prvi deo se odnosi na polnu strukturu, prosečnu ocenu, godinu studija, odnosno profilna pitanja za koje se pretpostavlja da značajno utiču na odgovore studenata, odnosno na vrednosti posmatranih varijabli.
- Drugi deo anketnog upitnika obuhvata dva dela, jedan kojim se ispituje očekivani nivo kvaliteta usluge, a drugi deo koji se odnosi na percipirani kvalitet usluge Beogradske poslovne škole – Visoke poslovne škole strukovnih studija.

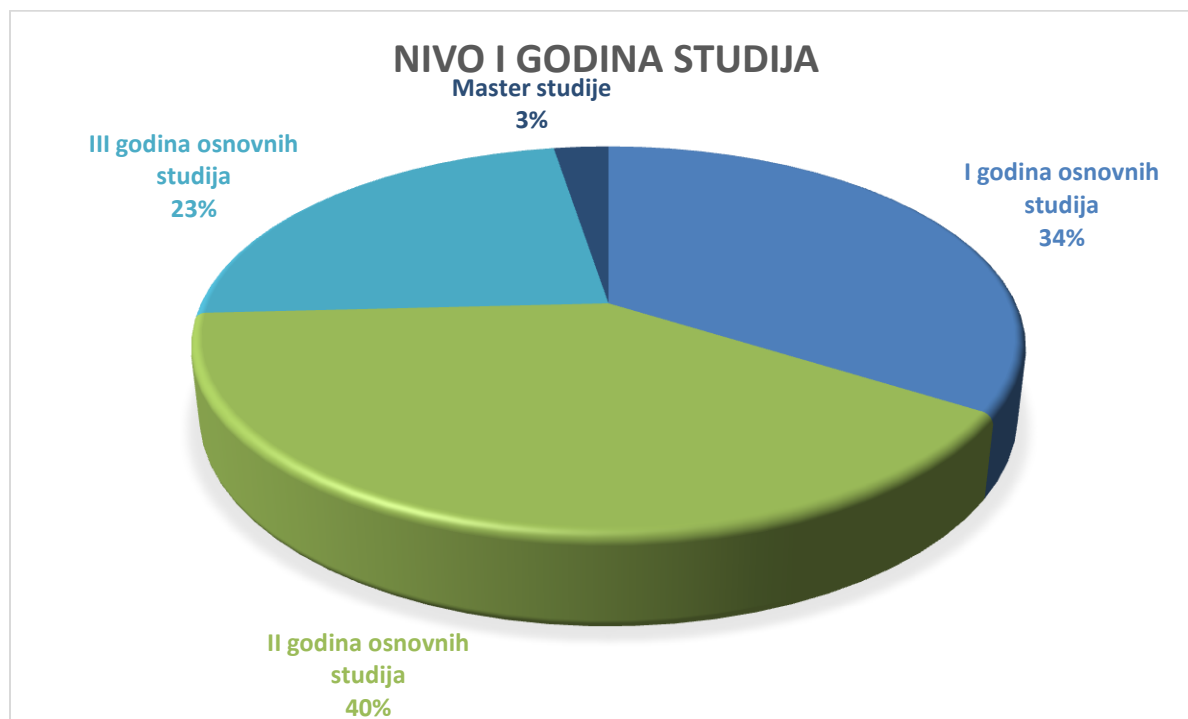
Anketirano je 430 studenata sa svih godina osnovnih i master studija u oktobru 2017. godine. Od 430 studenata, 29% njih su bili muškarci i znatno veći procenat žena, i to 71%. Prikupljeni podaci, koji su dobijeni anketiranjem studenata su obrađeni i analizirani korišćenjem softvera za statističku analizu SPSS 22.0 (*Statistical Package for Social Science*). U analizi dobijenih podataka korišćene su sledeće metode: t-test za dva zavisna uzorka i faktorska analiza kao najprikladnija tehnika multivarijacione analize za merenje kvaliteta usluge.

Slika 18. Procentualno učešće polova u uzorku



Većina ispitanih studenata su studenti osnovnih studija, i to: 34% studenata prve godine, 40% studenata druge godine i 23% treće godine. Samo 3% ispitanih studenata su studenti master studija.

Slika 19. Nivo studija i godina studija ispitanih studenata



Od 430 ispitanih studenata, najveći procenat studenata je sa studijskog programa Finansije, računovodstvo i bankarstvo (31%). Preko 20 procenata su studenti studijskog programa Marketing i trgovina, i to 24%, zatim studijskog programa Javna uprava, i to 22%. Preostali deo uzorka, obuhvata studente sa drugih studijskih programa: Menadžment turizma (8%), Menadžment (6%), Poslovna informatika i e-biznis (6%), Poslovna ekonomija (3%).

Slika 20. Procentualno učešće studenata sa različitih studijskih programa u uzorku

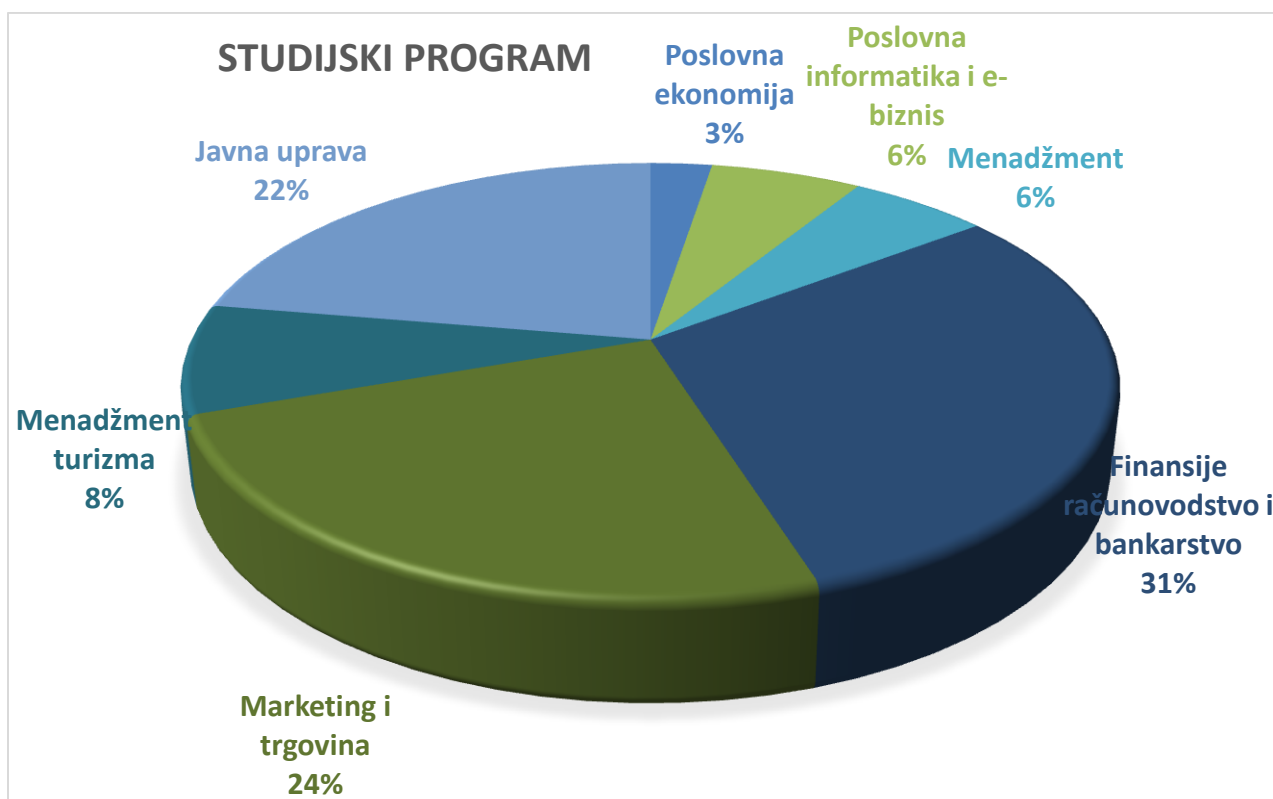


Tabela 6. Karakteristike uzorka

Obeležje	Modalitet	Frekvencija	Procenat
Pol	Muški	125	29.1
	Ženski	305	70.9
Nivo i godina studija	I godina osnovnih studija	146	34.0
	II godina osnovnih studija	173	40.2
	III godina osnovnih studija	100	23.3
	Master studije	11	2.6
Studijski program	Poslovna ekonomija	11	2.6
	Poslovna informatika i e-biznis	27	6.3
	Menadžment	25	5.8
	Finansije računovodstvo i bankarstvo	131	30.5
	Marketing i trgovina	105	24.4
	Menadžment turizma	35	8.1
	Javna uprava	96	22.3

Prosečna ocena anketiranih studenata je prikazana u tabeli 7. Iz tabele se vidi da studenti prve godine osnovnih studija i master studija nemaju prosečnu ocenu, jer su u toku anketiranja slušali ispite prvog semestra studija. Studenti ženskog pola imaju veću prosečnu ocenu u odnosu na studente muškog pola. Svi studenti master studija su studijski program Poslovna ekonomija, tako da ni oni nemaju prosečnu ocenu. Najveću prosečnu ocenu ostvaruju studenti studijskog programa Marketing i trgovina (8.46), a najmanju prosečnu ocenu imaju studenti studijskog programa Javna uprava (7.95).

Tabela 7. Srednja vrednost i st. devijacija prosečne ocene ispitanika po polu, nivou i godini studija i studijskom programu

Obeležje	Modalitet	Srednja vrednost	Std. devijacija
Pol	Muški	7.97	0.84
	Ženski	8.37	0.86
Nivo i godina studija	I godina osnovnih studija	/	/
	II godina osnovnih studija	8.11	0.84
	III godina osnovnih studija	8.49	0.89
	Master studije	/	/
Studijski program	Poslovna ekonomija	/	/
	Poslovna informatika i e-biznis	7.95	0.73
	Menadžment	8.09	0.76
	Finansije računovodstvo i bankarstvo	8.24	0.88
	Marketing i trgovina	8.46	0.97
	Menadžment turizma	8.33	0.84
	Javna uprava	7.80	0.62

1.2. Rezultati istraživanja

Pet dimenzija kvaliteta usluge (opipljivost, pouzdanost, responzivnost, uverljivost, empatija) su ispitane na osnovu sledeće 22 stavke. Studenti su prvo ocenjivali ponuđene stavke imajući u vidu svoja očekivanja u vezi sa uslugom visokoobrazovne institucije, a zatim stepen slaganja sa istim pitanjima imajući u vidu percepciju usluge, koju im je obezbedila Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija.

Prva dimenzija kvaliteta *opipljivost* je ispitana pomoću sledećih stavki:

- Fakultet poseduje modernu opremu za izvođenje nastave, vežbi, seminara i vannastavnih aktivnosti.
- Enterijer fakulteta je vizuelno privlačan.
- Zaposleni su odeveni u skladu sa pravilima (kodeksom) oblačenja.
- Materijali, koji se koriste u nastavnom procesu (štampani materijali, elektronska predavanja i sl.) su korisni, kvalitetni, laki za korišćenje i vizuelno privlačni.

Druga dimenzija kvaliteta *pouzdanost* je ispitana pomoću sledećih stavki:

- Nastavno osoblje poštuje dogovorene (planirane) rokove i raspored nastavnih aktivnosti (predavanja, vežbi, konsultacija, rezultata kolokvijuma i ispita).
- Zaposleni na fakultetu (nastavno i administrativno osoblje) pokazuju spremnost i razumevanje za rešavanje personalnih i specifičnih problema studenata.
- Molbe/upiti/primedbe/sugestije/predlozi studenata se rešavaju pravovremeno.
- Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima.

Treća dimenzija kvaliteta *responzivnost* je ispitana pomoću sledećih stavki:

- Nastava se izvodi prema predviđenom planu i programu.
- Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge.
- Studenti su pravovremeno obavešteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti.
- Nastavno osoblje je dostupno za komunikaciju (u terminima konsultacija, e-mail i društvenih mreža).
- Nastavno osoblje će uvek pokazati dobru volju da pomogne studentima.
- Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata.

Četvrta dimenzija kvaliteta *uverljivost* je ispitana pomoću sledećih stavki:

- Ponašanje nastavnog i administrativnog osoblja uliva poverenje.
- Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta.

- Nastavno i administrativno osoblje je brižno i ljubazno.
- Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti.

Peta dimenzija kvaliteta *empatija* je ispitana pomoću sledećih stavki:

- Nastavno i administrativno osoblje pokazuje brigu i individualnu pažnju studentima.
- Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata.
- Fakultet podržava delovanje studentskog parlamenta.
- Fakultet realizuje programe usavršavanja, putem seminara, radionica, stručnih i naučnih savetovanja i sl.

U tabeli 8. prikazane su prosečne vrednosti očekivanja i percepcije studenata za svaku stavku. Najveće srednje vrednosti za očekivani kvalitet imaju stavke „Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima”, „Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge”, „Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata” i „Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta”. Rezultati pokazuju da su studenti imali visoka očekivanja za stavke koje se odnose na administrativno osoblje i kod tih stavki fakultet nije ispunio njihova očekivanja, jer je percipirani kvalitet manji od očekivanog. Međutim, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija je za sve ostale stavke ispunila očekivanja. Visok nivo percipiranog kvaliteta pokazuje većina stavki iz upitnika (prosečna ocena iznad 4): „Fakultet poseduje modernu opremu za izvođenje nastave, vežbi, seminara i vannastavnih aktivnosti”, „Zaposleni su odeveni u skladu sa pravilima (kodeksom) oblačenja”, „Materijali, koji se koriste u nastavnom procesu (štampani materijali, elektronska predavanja i sl.) su korisni, kvalitetni, laki za korišćenje i vizuelno privlačni”, „Nastavno osoblje poštuje dogovorene (planirane) rokove i raspored nastavnih aktivnosti (predavanja, vežbi, konsultacija, rezultata kolokvijuma i ispita)”, „Nastava se izvodi prema predviđenom planu i programu”, „Studenti su pravovremeno obavešteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti”, „Nastavno osoblje je dostupno za komunikaciju (u terminima konsultacija, e-mail i društvenih mreža)”, „Nastavno osoblje će uvek pokazati dobru volju da pomogne studentima”, „Ponašanje nastavnog i administrativnog osoblja uliva poverenje”, „Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta”, „Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti” i „Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata”.

Tabela 8. Deskriptivna statistika za sve stavke koje određuju servqual dimenzije kvaliteta

Stavka		Srednja vrednost	Std. devijacija	Std. greška
Fakultet poseduje modernu opremu za izvođenje nastave, vežbi, seminara i vannastavnih aktivnosti.	Percipirano	4.07	0.843	0.041
	Očekivano	3.66	0.848	0.041
Enterijer fakulteta je vizuelno privlačan.	Percipirano	3.95	0.913	0.044
	Očekivano	2.97	0.720	0.035
Zaposleni su odeveni u skladu sa pravilima (kodeksom) oblačenja.	Percipirano	4.40	0.894	0.043
	Očekivano	3.66	0.660	0.032
Materijali, koji se koriste u nastavnom procesu (štampani materijali, elektronska predavanja i sl.) su korisni, kvalitetni, laki za korišćenje i vizuelno privlačni.	Percipirano	4.04	0.977	0.047
	Očekivano	3.57	0.879	0.042
Nastavno osoblje poštuje dogovorene (planirane) rokove i raspored nastavnih aktivnosti (predavanja, vežbi, konsultacija, rezultata kolokvijuma i ispita).	Percipirano	4.19	0.947	0.046
	Očekivano	3.58	0.889	0.043
Zaposleni na Fakultetu (nastavno i administrativno osoblje) pokazuju spremnost i razumevanje za rešavanje personalnih i specifičnih problema studenata.	Percipirano	3.97	0.971	0.047
	Očekivano	3.57	0.879	0.042
Molbe / upiti /primedbe / sugestije / predlozi studenata se rešavaju pravovremeno.	Percipirano	3.69	1.066	0.051
	Očekivano	3.46	0.954	0.046
Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima.	Percipirano	3.50	0.965	0.047
	Očekivano	3.92	1.053	0.051
Nastava se izvodi prema predviđenom planu i programu.	Percipirano	4.45	0.764	0.037
	Očekivano	3.80	0.847	0.041
Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge.	Percipirano	3.46	0.915	0.044
	Očekivano	3.91	1.038	0.050
Studenti su pravovremeno obavešteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	Percipirano	4.17	0.940	0.045
	Očekivano	3.11	0.741	0.036
Nastavno osoblje je dostupno za komunikaciju (u terminima konsultacija, e-mail i društvenih mreža).	Percipirano	4.11	1.037	0.050
	Očekivano	3.55	0.990	0.048
Nastavno osoblje će uvek pokazati dobru volju da pomogne studentima.	Percipirano	4.07	1.018	0.049
	Očekivano	3.58	0.988	0.048
Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata.	Percipirano	3.52	0.678	0.033
	Očekivano	3.83	1.138	0.055
Ponašanje nastavnog i administrativnog osoblja uliva poverenje.	Percipirano	4.00	0.905	0.044
	Očekivano	3.54	0.873	0.042

Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta.	Percipirano	4.49	0.769	0.037
	Očekivano	3.87	0.875	0.042
Nastavno i administrativno osoblje je brižno i ljubazno.	Percipirano	3.97	0.936	0.045
	Očekivano	3.26	0.708	0.034
Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti.	Percipirano	4.25	0.849	0.041
	Očekivano	3.22	0.745	0.036
Nastavno i administrativno osoblje pokazuje brigu i individualnu pažnju studentima.	Percipirano	3.85	0.921	0.044
	Očekivano	3.18	0.782	0.038
Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata.	Percipirano	4.09	0.985	0.047
	Očekivano	3.25	0.753	0.036
Fakultet podržava delovanje studentskog parlamenta.	Percipirano	3.95	0.956	0.046
	Očekivano	3.03	0.796	0.038
Fakultet realizuje programe usavršavanja, putem seminara, radionica, stručnih i naučnih savetovanja i sl.	Percipirano	3.92	1.003	0.048
	Očekivano	3.05	0.701	0.034

U tabeli 9. prikazana je SERVQUAL ocena, koja predstavlja razliku srednjih vrednosti percepcije i očekivanja studenata za svaku stavku. Pozitivna razlika ukazuje na zadovoljstvo studenata, s obzirom da percepcija prevazilazi njihova očekivanja. Takođe, studenti su zadovoljni i kada je rezultat odstupanja jednak nuli pošto je u ovoj situaciji percipirani kvalitet usluge na nivou očekivanja. S druge strane, kada je SERVQUAL ocena negativna, to ukazuje na nezadovoljstvo studenata, jer su očekivanja veća od percepcije i da studenti nisu dobili očekivani kvalitet usluge. Negativne SERVQUAL ocene studenti su jedino dali za stavke koje se odnose na administrativno osoblje, i to su sledeće stavke: „Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima iterminima”, „Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge” i „Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata”. Najniži stepen saglasnosti studenata je sa stavkom „Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge”, gde je SERVQUAL ocena negativna i iznosi 0.447. T-test za zavisne uzorke je potvrdio hipotezu o značajnosti ovih razlika (kod svih stavki je dobijena $p < 0.001$).

Najveću pozitivnu SERVQUAL ocenu dobile su stavke „Studenti su pravovremeno obavešteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti”, koja iznosi 1.058 i „Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti”, koja iznosi 1.030, i signifikantne su na nivou greške od 1%. Pored ovih stavki, rezultati pokazuju visok nivo percepcije u odnosu na očekivanja i za stavke „Enterijer fakulteta je vizuelno privlačan”, „Fakultet podržava delovanje studentskog parlamenta”, „Fakultet realizuje programe usavršavanja, putem seminara, radionica, stručnih i naučnih savetovanja i sl.” i „Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata”.

Tabela 9. Rezultati T-testa uparenih uzoraka za ispitivanje značajnosti razlika percipiranog i očekivanog kvaliteta usluga za svaku stavku

Stavka		Razlika srednjih vrednosti	Std. greška razlike	t	df	P vrednost
Fakultet poseduje modernu opremu za izvođenje nastave, vežbi, seminara i vannastavnih aktivnosti.	Per-Oček	.414	.034	12.088	429	<0.001
Enterijer fakulteta je vizuelno privlačan.	Per-Oček	.986	.036	27.573	429	<0.001
Zaposleni su odeveni u skladu sa pravilima (kodeksom) oblačenja.	Per-Oček	.737	.030	24.334	429	<0.001
Materijali, koji se koriste u nastavnom procesu (štampani materijali, elektronska predavanja i sl.) su korisni, kvalitetni, laki za korišćenje i vizuelno privlačni.	Per-Oček	.472	.034	13.759	429	<0.001
Nastavno osoblje poštuje dogovorene (planirane) rokove i raspored nastavnih aktivnosti (predavanja, vežbi, konsultacija, rezultata kolokvijuma i ispita).	Per-Oček	.612	.034	17.868	429	<0.001
Zaposleni na Fakultetu (nastavno i administrativno osoblje) pokazuju spremnost i razumevanje za rešavanje personalnih i specifičnih problema studenata.	Per-Oček	.398	.034	11.815	429	<0.001
Molbe / upiti / primedbe / sugestije / predlozi studenata se rešavaju pravovremeno.	Per-Oček	.233	.033	6.981	429	<0.001
Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima.	Per-Oček	-.421	.036	-11.748	429	<0.001
Nastava se izvodi prema predviđenom planu i programu.	Per-Oček	.647	.035	18.460	429	<0.001
Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge.	Per-Oček	-.447	.036	-12.476	429	<0.001
Studenti su pravovremeno obavesteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	Per-Oček	1.058	.034	30.672	429	<0.001
Nastavno osoblje je dostupno za komunikaciju (u terminima konsultacija, e-mail i društvenih mreža).	Per-Oček	.563	.037	15.294	429	<0.001
Nastavno osoblje će uvek pokazati dobru volju da pomogne studentima.	Per-Oček	.481	.038	12.741	429	<0.001
Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata.	Per-Oček	-.309	.038	-8.117	429	<0.001
Ponašanje nastavnog i administrativnog osoblja uliva poverenje.	Per-Oček	.456	.033	13.960	429	<0.001
Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta.	Per-Oček	.623	.033	18.977	429	<0.001
Nastavno i administrativno osoblje je brižno i ljubazno.	Per-Oček	.705	.033	21.428	429	<0.001
Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti.	Per-Oček	1.030	.033	31.557	429	<0.001
Nastavno i administrativno osoblje pokazuje brigu i individualnu pažnju studentima.	Per-Oček	.677	.038	18.024	429	<0.001

Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata.	Per-Oček	.833	.039	21.296	429	<0.001
Fakultet podržava delovanje studentskog parlamenta.	Per-Oček	.914	.035	26.239	429	<0.001
Fakultet realizuje programe usavršavanja, putem seminara, radionica, stručnih i naučnih savetovanja i sl.	Per-Oček	.870	.031	28.426	429	<0.001

U tabeli 10. prikazane su prosečne vrednosti percepcije i očekivanja studenata za svaku dimenziju kvaliteta pojedinačno (opipljivost, pouzdanost, responzivnost, uverljivost i empatija). Rezultati pokazuju da studenti imaju najveća očekivanja kod dimenzija: pouzdanost i responzivnost, dok je najveća percepcija kod dimenzija: uverljivost i opipljivost.

Tabela 10. Deskriptivna statistika za servqual dimenzije kvaliteta usluge

Stavka		Srednja vrednost	Std. devijacija	Std. greška
Opipljivost	Percipirano	4.11	0.613	0.030
	Očekivano	3.46	0.537	0.026
Pouzdanost	Percipirano	3.84	0.666	0.032
	Očekivano	3.63	0.679	0.033
Responzivnost	Percipirano	3.96	0.575	0.028
	Očekivano	3.63	0.657	0.032
Uverljivost	Percipirano	4.18	0.637	0.031
	Očekivano	3.47	0.606	0.029
Empatija	Percipirano	3.95	0.685	0.033
	Očekivano	3.13	0.471	0.023

U tabeli 11. prikazane su razlika između između percipiranog i očekivanog kvaliteta usluga svake dimenzije. Rezultati pokazuju da je Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija ispunila očekivanja studenata za sve dimenzije kvaliteta. Za svih pet dimenzija je pozitivna razlika između percipirane i očekivane usluge, što ukazuje na potpuno zadovoljstvo studenata kvalitetom usluge. T-test za zavisne uzorke je potvrdio hipotezu o značajnosti ovih razlika (kod svih dimenzija je dobijena $p < 0.001$). Najveća razlika je kod dimenzije Empatije, što ukazuje da Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija pokazuje brigu o svojim studentima, kao i individualno posvećuje pažnju studentima.

Tabela 11. Rezultati T-testa uparenih uzoraka za ispitivanje značajnosti razlika percipiranog i očekivanog kvaliteta dimenzija usluga

Stavka		Razlika srednjih vrednosti	Std. greška razlike	t	df	p vrednost
Opipljivost	Per-Oček	.65	.024	27.226	429	<0.001
Pouzdanost	Per-Oček	.21	.016	12.796	429	<0.001
Responzivnost	Per-Oček	.33	.014	23.169	429	<0.001
Uverljivost	Per-Oček	.70	.024	28.800	429	<0.001
Empatija	Per-Oček	.82	.026	32.135	429	<0.001

1.3. Rezultati faktorske analize

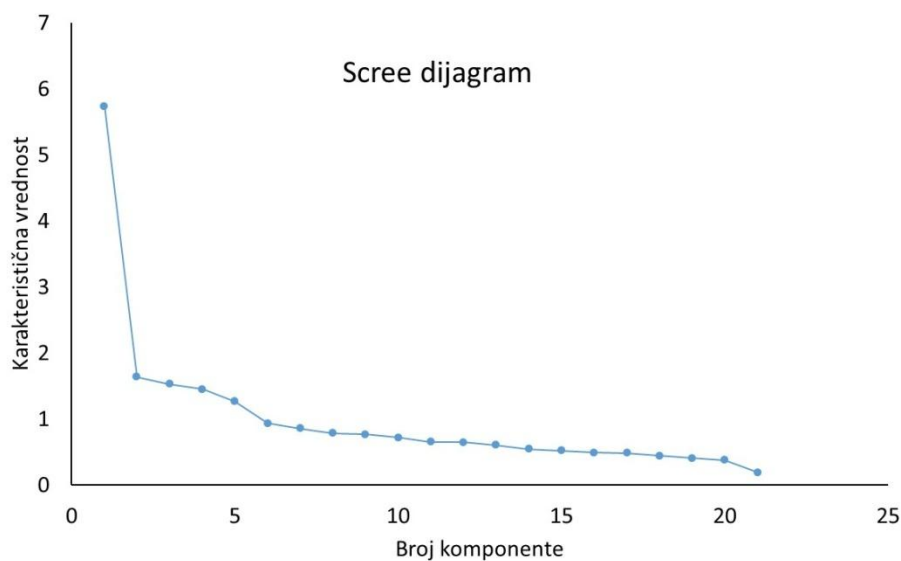
Model SERVQUAL je prilagođen za visokoobrazovnu instituciju i ispitan je sa 22 varijable, koje se odnose na pet navedenih dimenzija kvaliteta usluge. Ekstrakcija faktora izvedena je metodom glavnih komponenti, a rotacija dobijenih faktora (kako bi se postigla smisljena interpretacija) je izvedena Varimax rotacijom. Procena prikladnosti uzorka za primenu faktorske analize proverena je pomoću Kajzer–Mejer–Olkinovog pokazatelja koji iznosi 0.843 i premašuje preporučenu (kritičnu) vrednost od 0.6. Bartletov test sferičnosti dostigao je statističku značajnost ($p < 0.001$). Primenom faktorske analize u ovom istraživanju ekstrahovano je pet originalnih dimenzija kvaliteta, odnosno faktora (opipljivost, pouzdanost, responzivnost, uverljivost, empatija). Broj faktora je potvrđen i na osnovu dijagrama prevoja (*scree plot*).

U analizi su zadržane samo one varijable čija su faktorska opterećenja veća od 0.5. Varijabla „Studenti su pravovremeno obavesteni o rasporedima i promenama rasporeda nastavnih i vannastavnih aktivnosti” je imala faktorsko opterećenje manje od 0.5, stoga ova varijabla nije korišćena u daljoj analizi. Ostalih 21 varijabli, uključenih u pet faktora objašnjavaju 55.3% varijanse, pri čemu je doprinos prvog faktora 27.3%, drugog 7.8 %, trećeg 7.3%, četvrtog 6.9% i petog 6.0%.

Tabela 12. Rezultati faktorske analize 21 stavke i 5 izdvojenih faktora

	Karakteristična vrednost	Faktorski ponderi	Varijansa (%)	Kumulativna varijansa (%)
Responzivnost	5.736		27.3	27.3
Nastava se izvodi prema predviđenom planu i programu.		.790		
Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža uslugu.		-.743		
Nastavno osoblje će uvek pokazati dobru volju da pomogne studentima.		.707		
Nastavno osoblje je dostupno za komunikaciju (u terminima konsultacija, e-mail i društvenih mreža).		.607		
Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata.		-.548		
Uverljivost	1.634		7.8	35.1
Ponašanje nastavnog i administrativnog osoblja uliva poverenje.		.759		
Nastavno osoblje ima odgovarajuća znanja, iskustvo i sposobnosti u svojoj oblasti.		.697		
Zaposleni i studenti se osećaju sigurnim i bezbednim u prostorijama Fakulteta.		.688		
Nastavno i administrativno osoblje je brižno i ljubazno.		.568		
Pouzdanost	1.526		7.3	42.4
Nastavno osoblje poštuje dogovorene (planirane) rokove i raspored nastavnih aktivnosti (predavanja, vežbi, konsultacija, rezultata kolokvijuma i ispita).		.747		
Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima.		-.672		
Molbe / upiti / primedbe / sugestije / predlozi studenata se rešavaju pravovremeno.		.671		
Zaposleni na Fakultetu (nastavno i administrativno osoblje) pokazuju spremnost i razumevanje za rešavanje personalnih i specifičnih problema studenata.		.526		
Empatija	1.451		6.9	49.3
Radno vreme visokoobrazovne institucije je usklađeno sa potrebama svih studenata.		.757		
Nastavno i administrativno osoblje pokazuje brigu i individualnu pažnju studentima.		.734		
Fakultet realizuje programe usavršavanja, putem seminara, radionica, stručnih i naučnih savetovanja i sl.		.651		
Fakultet podržava delovanje studentskog parlamenta.		.564		
Opipljivost	1.262		6.0	55.3
Enterijer fakulteta je vizuelno privlačan.		.728		
Fakultet poseduje modernu opremu za izvođenje nastave, vežbi, seminara i vannastavnih aktivnosti.		.706		
Materijali, koji se koriste u nastavnom procesu (štampani materijali, elektronska predavanja i sl.) su korisni, kvalitetni, laki za korišćenje i vizuelno privlačni.		.692		
Zaposleni su odeveni u skladu sa pravilima (kodeksom) oblačenja.		.579		

Slika 21. Scree dijagram za FA primenjenu na 21 stavku upitnika za merenje kvaliteta



1.4. Diskusija rezultata

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da je razlika između percepcije i očekivanja pozitivna kod svih dimenzija kvaliteta. Dobijeni rezultati prikazuju da je percepcija studenata o kvalitetu usluga Beogradska poslovne škole – Visoke škole strukovnih studija izuzetno visoka. Pored toga, što je kod svih SERVQUAL dimenzija percipirani kvalitet veći od očekivanog, rezultati ipak pokazuju da tri varijable koje se odnose na administrativno osoblje imaju negativnu SERVQUAL ocenu. Negativna SERVQUAL ocena imaju sledeće stavke „Administrativno osoblje pruža usluge u predviđenim rokovima i terminima”, „Administrativno osoblje efikasno i promptno pruža usluge” i „Administrativno osoblje će uvek pokazati dobru volju da odgovori na pitanja/zahteve studenata”.

Model SERVQUAL je efikasan istraživački instrument za prikupljanje primarnih podataka na osnovu kojih se može oceniti kvalitet visokoobrazovne usluge u celini i pojedinim njenim segmentima. Menadžment Beogradske poslovne škole – Visoke škole strukovnih studija treba da unapredi kvalitet usluge u domenu usluga koje pruža administrativno osoblje. Dobijeni rezultati primenom SERVQUAL metodologije su značajni za visokoobrazovnu instituciju u cilju definisanja i sprovođenja korektivnih akcija za onaj aspekt očekivane usluge koji nije zadovoljen i unapređenja efikasnosti celokupne visokoobrazovne institucije.

Najveću pozitivnu SERVQUAL ocenu Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija je dobila za dimenziju empatija, što pokazuje da briga o studentima, individualna pažnja zaposlenih, radno vreme institucije, podržavanje studentskog parlamenta i programa usavršavanja imaju najveći uticaj na zadovoljstvo i zadržavanje postojećih studenata.

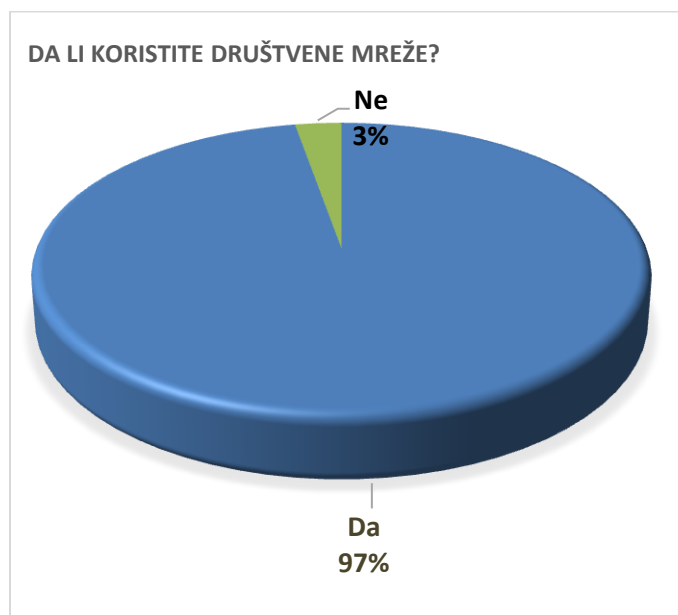
Visokoobrazovne institucije treba periodično da mere kvalitet svoje usluge primenom istog upitnika, radi razumevanja očekivanja studenata, identifikovanja svih aspekata usluge koje treba unaprediti, uspostavljanja jasnih ciljeva za nastavno i administrativno osoblje, kao i za sve organizacione jedinice. Kao jedan od ciljeva merenja kvaliteta usluge je i procena performansi nastavnog i administrativnog osoblja, radi definisanja odgovarajuće strategije upravljanja ljudskim resursima.

2. Istraživanje percepcije studenata o značaju korišćenja društvenih mreža

Poslednjih godina mnoge studije o korišćenju društvenih mreža među studentima ukazuju da društvene mreže unapređuju obrazovnu komunikaciju i saradnju fakulteta i studenata. Trend korišćenja društvenih mreža u visokom obrazovanju je relativno nov, ali nam ukazuje na već brojne prednosti, prihvaćenosti i upotrebu u obrazovanju. Cilj studije je da se ispita svrha upotrebe *Facebook*-a među studentima, zatim njihova opažanja, koristi i stavovi o obrazovnoj upotrebi. Istraživanje je sprovedeno među studentima Beogradske poslovne škole – Visoke škole strukovnih studija i anketirano je 430 studenata osnovnih i master studija u oktobru 2017.godine. Prikupljeni podaci, koji su dobijeni anketiranjem studenata su obrađeni i analizirani korišćenjem softvera za statističku analizu SPSS 22.0 (*Statistical Package for Social Science*). U analizi dobijenih podataka korišćene su sledeće metode: t-test, koeficijent korelacije i faktorska analiza.

Osnovni instrument istraživanja je strukturirani upitnik, koji se sastoji iz dva dela. Prvi deo upitnika se odnosi na kontrolne varijable (da li koristite društvene mreže, koje društvene mreže koristite, koliko dugo imate profil na *Facebook*-u i koliko često pristupate *Facebook*-u). Drugi deo upitnika se sastoji od 14 stavki ispitivanja svrhe korišćenja *Facebook*, i to primenom Likertove petostepene skale, a posebna pažnja je posvećena ispitivanju obrazovne upotrebe *Facebook*-a.

Slika 22. Procenat ispitanika koji koriste društvene mreže



Današnja studentska populacija koristi društvene mreže, pored zabave i komunikacije, i u svrhu razmene relevantnih informacija u vezi svojih studija. Visok procenat studenata koristi društvene mreže, i to 97,2%. Svega 2,8% ne koristi ni jedan tip društvenih medija.

Tabela 13. Karakteristike uzorka

Obeležje	Modalitet	Frekvencija	Procenat
Da li koristite društvene mreže?	Da	418	97.2
	Ne	12	2.8
Koliko dugo imate profil na Facebook-u?	1-3 godine	30	7.0
	3-5 godina	86	20.0
	Duže	290	67.4
	Nemaju profil	24	5.6
Koliko često pristupate Facebook-u?	Nekoliko puta u toku dana	258	60.0
	Jednom u toku dana	79	18.4
	Nekoliko puta nedeljno	38	8.8
	Jednom nedeljno	8	1.9
	Nekoliko puta mesečno	12	2.8
	Jednom mesečno	11	2.6
	Ne pristupaju	24	5.6

U tabeli 14. prikazani su rezultati pitanja „Koje društvene mreže koristite“. Na ovo pitanje od 430 ispitanih studenata, odgovorilo je 418 (97.2%), odnosno samo studenti, koji

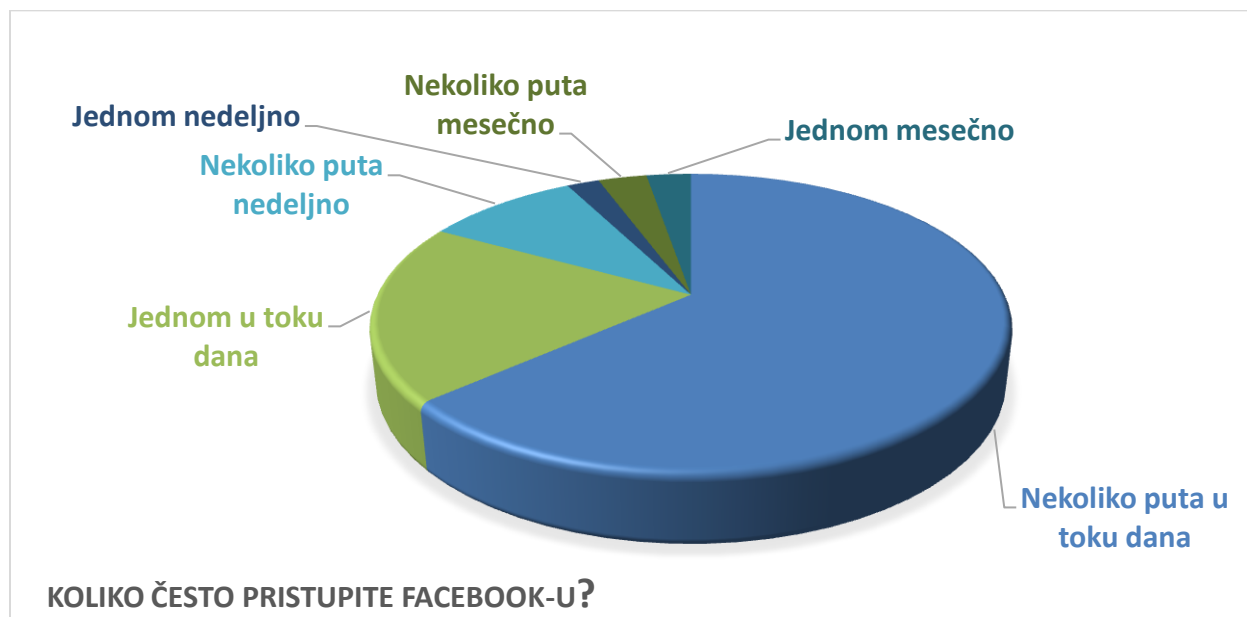
koriste društvene mreže. Studenti su imali mogućnost višestrukog odgovora, tako da su u tabeli prikazani procenti: procenat zasnovan na odgovorima i procenat zasnovan na ispitanicima. Ovih 418 ispitanika je označilo 839 odgovora. Studenti uglavnom od društvenih mreža koriste *Facebook* i *Instagram*. Od 418 studenata, 406 studenta imaju svoj profil na *Facebook*-u, odnosno 97,2%. *Instagram* koristi 353 studenta od ukupnog broja studenata, odnosno 84,4%. Ostale mreže koje koriste studenti su: *Twitter* (9,8%), *LinkedIn* (3,1%) i *Pinterest* (6,2%). Studenti su imali mogućnost dopisivanja drugih društvenih mreža, koje koriste. Međutim, pokazano je da studenti koriste samo društvene mreže ponuđene u odgovorima.

Tabela 14. Koje društvene mreže koristite

Vrsta društvene mreže	N	Procenat odgovora od ukupnog broja pomenutih društvenih mreža	Procenat ispitanika koji koriste društvene mreže
<i>Facebook</i>	406	48.4%	97.1%
<i>Twitter</i>	41	4.9%	9.8%
<i>Instagram</i>	353	42.1%	84.4%
<i>LinkedIn</i>	13	1.5%	3.1%
<i>Pinterest</i>	26	3.1%	6.2%
Ukupno	839	100.0%	200.7%

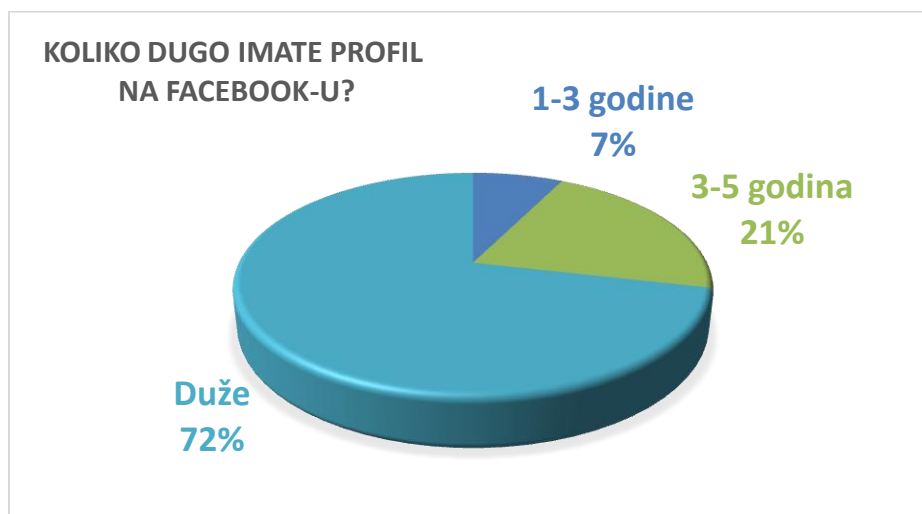
Kada je u pitanju učestalost pristupanja *Facebook*-u, 60% studenata pristupa nekoliko puta u toku dana i 18% studenata jednom u toku dana.

Slika 23. Učestalost pristupanja *Facebook*-u



Većina studenata ima profil na *Facebook*-u duže od 5 godina, i to 67,4%, i 20% studenata ima profil period između 3 i 5 godina.

Slika 24. Vremenski period posedovanja profila na *Facebook*-u



Visokoobrazovne institucije su uvidele da implementacija novih tehnologija i praćenje trendova, značajno utiče na postizanje konkurentske prednosti i prilagođavanje promenljivim uslovima tržišta. U današnje vreme visokoobrazovne institucije su fokusirane da budu prisutne na svakoj platformi i da ažuriraju informacije u svakom trenutku. Za dalje istraživanje analizirane su ankete studenata Beogradske poslovne škole – Visoke škole strukovnih studija, koji koriste društvenu mrežu *Facebook*, i to 406 (97,1%). Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija ima stranicu na *Facebook*-u, koju prate i iskazuju naklonost, odnosno „lajkovalo” je 12455 studenata. Zbog velikog broja studenata koji prate stranicu, za dalje istraživanje koristili smo samo društvenu mrežu *Facebook*.

Brojne studije ukazuju na značaj korišćenja društvenih mreža u mnogim oblastima života, a kao jedno od važnih polja koje je pretrpelo promene je oblast visokog obrazovanja. Zaposleni i studenti su uvideli brojne prednosti usvajanja i korišćenja društvenih mreža u obrazovne svrhe. Drugi deo upitnika su pitanja predviđena za ispitivanje percepcije studenata o značaju korišćenja društvenih mreža, a fokus je ispitivanje korišćenja *Facebook*-a u obrazovne svrhe.

2.1. Rezultati istraživanja

U tabeli 15. predstavljene su deskriptivne statističke dimenzije za drugi deo anketnog upitnika. Na osnovu dobijenih rezultata, *Svrha korišćenja Facebook-a* sadrži dva glavna faktora definisana kao *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* i *Obrazovna upotreba Facebook-a*. Pretpostavljeni model dva faktora *Svrhe korišćenja Facebook-a* je ispitan na postojećem uzorku studenata primenom faktorske analize.

Što se tiče prvog faktora *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* najveći značaj studenti daju stavkama „Facebook koristim radi komunikacije i deljenja informacija sa svojim prijateljima” ($M=4.19$, $SD=0.95$) i „Facebook koristim da uspostavim i održavam kontakt sa prijateljima sa kojima nisam bio u kontaktu neko vreme” ($M=4.06$, $SD=1.052$). Rezultati ukazuju da studenti smatraju *Facebook* značajnim sredstvom društvenog umrežavanja, jer stavke imaju visok skor, odnosno srednju vrednost iznad 3. Stavka „Facebook koristim radi sticanja novih prijatelja” ima dosta nisku srednju vrednost ($M=2.67$, $SD=1.407$) i najnižu za celu dimenziju *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti*. Ovaj rezultat pokazuje da studenti mali značaj pridaju korišćenju *Facebook-a* radi sticanja novih prijatelja.

Sve stavke koje se odnose na *Obrazovnu upotrebu Facebook-a* imaju srednje vrednosti veće od 3, što pokazuje da studenti shvataju značaj *Facebook* za obrazovne svrhe. Najveću srednju vrednost ima stavka „Facebook koristim da komuniciram sa svojim prijateljima sa fakulteta u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima” ($M=4.25$, $SD=1.004$), „Upotreba *Facebook-a* olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima” ($M=3.90$, $SD=1.149$), „Facebook omogućava stvaranje i pristupanje akademskim grupama ljudi sa istim interesovanjima i potrebama” ($M=3.89$, $SD=1.021$) i „Upotreba *Facebook-a* unapređuje timski rad studenata” ($M=3.84$, $SD=1.151$). Rezultati pokazuju da su glavne prednosti upotrebe *Facebook-a* u obrazovne svrhe brza i laka komunikacija između studenata u vezi sa ispitnim zadacima, prenošenju preporuka, iskustava, informacija i obaveštenja u vezi nastavnih i vannastavnih aktivnosti. Takođe, rezultati pokazuju da studenti shvataju značaj pristupanja akademskim grupama, kao i značaj društvenih mreža na realizaciji grupnih projekata i timskom radu.

Model *Svrhe korišćenja Facebook-a*, koji se sastoji od dva faktora, *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* i *Obrazovna upotreba Facebook-a*, ispitan je pomoću faktorske analize za postojeći uzorak. Konceptualni dijagram ispitanog modela je predstavljen na slici 25.

Model podrazumeva da je latentna promenljiva – *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* ocenjena na osnovu šest ispitanih promenljivih (indikatora) iz upitnika **DSA1-DSA6**: *Facebook* koristim da uspostavim i održavam kontakt sa prijateljima sa kojima nisam bio u

kontakta neko vreme (**DSA1**), *Facebook* koristim radi sticanja novih prijatelja (**DSA2**), *Facebook* koristim radi komunikacije i deljenja informacija sa svojim prijateljima (**DSA3**), *Facebook* mi omogućava da kreiram i pristupim grupama sa kojima imam ista interesovanja i potrebe (**DSA4**), *Facebook* koristim da pratim najnovije informacije, vesti i dešavanja mojih prijatelja (**DSA5**) i Koristim *Facebook* da pratim inovacije (**DSA6**).

Društvene mreže se prvenstveno koriste u svrhu zabave i društvenih aktivnosti. Međutim, studenti su uvideli njihov značaj korišćenja u obrazovne svrhe. Cilj istraživanja je osnovna svrha korišćenja društvenih mreža među studentima, kao i potencijal njegove upotrebe u obrazovne svrhe. Obrazovna upotreba kao latentna promenljiva je ocenjena na osnovu osam ispitanih promenljivih (indikatora) iz upitnika **OU1 – OU8**: *Facebook* koristim da komuniciram sa svojim prijateljima sa fakulteta u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima (**OU1**), *Facebook* unapređuje komunikaciju sa profesorima i dobijanja svih potrebnih informacija o nastavnim sadržajima, svim pitanjima bitnim za polaganje ispita, izradu projektnih i završnih radova (**OU2**), Upotreba *Facebook*-a olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima (**OU3**), *Facebook* omogućava stvaranje i pristupanje akademskim grupama ljudi sa istim interesovanjima i potrebama (**OU4**), Upotreba *Facebook*-a unapređuje timski rad studenata (**OU5**), Koristim *Facebook* kao sredstvo da povećam učinak na predavanjima (**OU6**), *Facebook* omogućava razmenu različitih materijala sa predavanja između profesora i studenata i studenata međusobno (**OU7**) i *Facebook* mi obezbeđuje multimedijalne sadržaje (video snimke, audio materijale, dokumenta i sl.), koji su značajni za učenje (**OU8**).

Slika 25. Pretpostavljeni model za Svrhu korišćenja Facebook-a

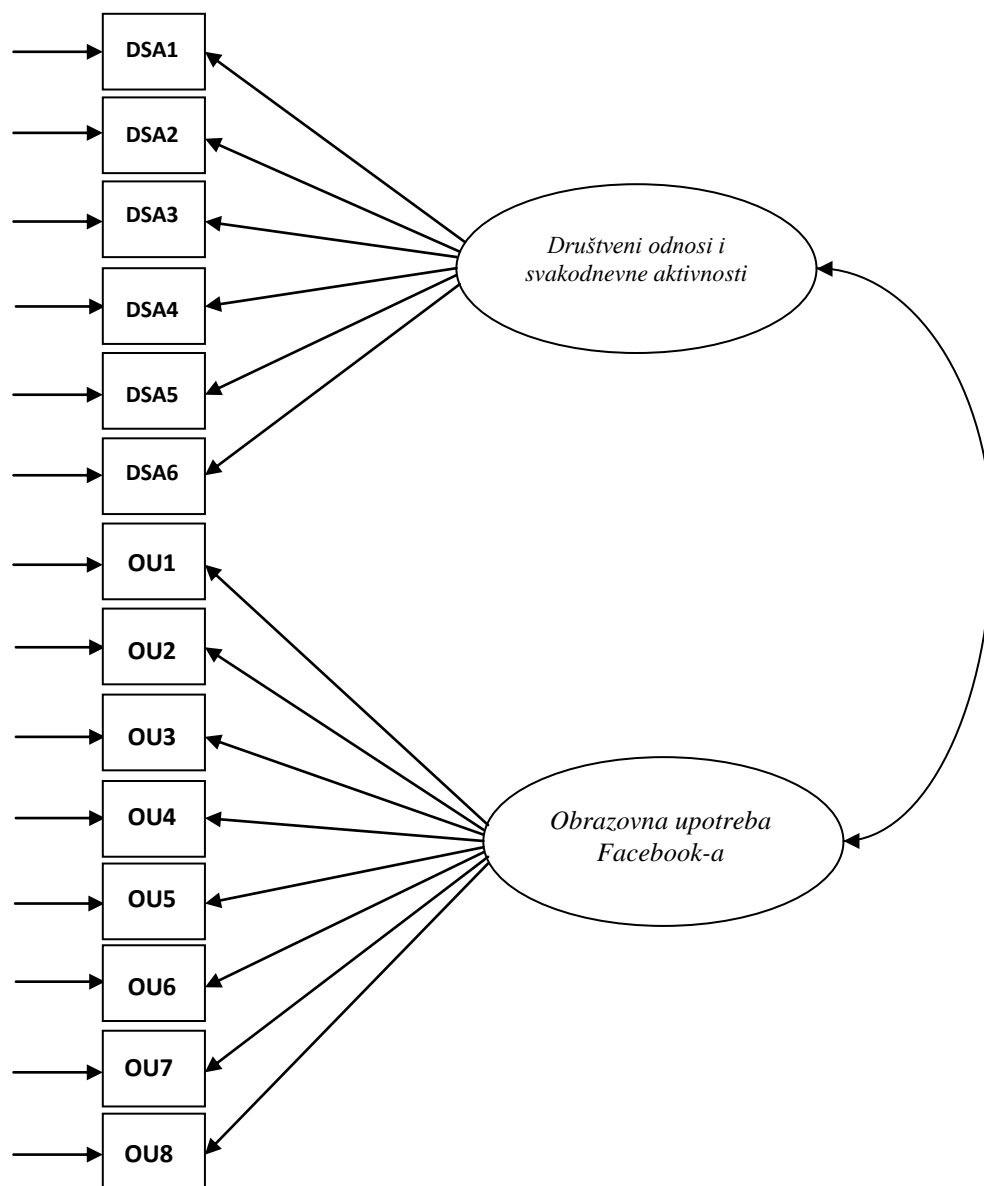


Tabela 15. Deskriptivna statistika za stavke povezane sa Društvenim odnosima i svakodnevnim aktivnostima na Facebook-u i Obrazovnom upotrebom Facebook-a (n=430)

	Srednja vrednost	Medijana	Std. devijacija
Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti Facebook-a			
DSA1 Facebook koristim da uspostavim i održavam kontakt sa prijateljima sa kojima nisam bio u kontaktu neko vreme.	4.06	4	1.052
DSA2 Facebook koristim radi sticanja novih prijatelja.	2.67	2	1.407
DSA3 Facebook koristim radi komunikacije i deljenja informacija sa svojim prijateljima.	4.19	4	.950
DSA4 Facebook mi omogućava da kreiram i pristupim grupama sa kojima imam ista interesovanja i potrebe.	3.99	4	1.169
DSA5 Facebook koristim da pratim najnovije informacije, vesti i dešavanja mojih prijatelja.	3.84	4	1.122
DSA6 Koristim Facebook da pratim inovacije.	3.55	4	1.255
Obrazovna upotreba Facebook-a			
OU1 Facebook koristim da komuniciram sa svojim prijateljima sa fakulteta u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima.	4.25	5	1.004
OU2 Facebook unapređuje komunikaciju sa profesorima i dobijanja svih potrebnih informacija o nastavnim sadržajima, svim pitanjima bitnim za polaganje ispita, izradu projektnih i završnih radova.	3.10	3	1.364
OU3 Upotreba Facebook-a olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima.	3.90	4	1.149
OU4 Facebook omogućava stvaranje i pristupanje akademskim grupama ljudi sa istim interesovanjima i potrebama.	3.89	4	1.021
OU5 Upotreba Facebook-a unapređuje timski rad studenata.	3.84	4	1.151
OU6 Koristim Facebook kao sredstvo da povećam učinak na predavanjima.	3.14	3	1.348
OU7 Facebook omogućava razmenu različitih materijala sa predavanja između profesora i studenata i studenata međusobno.	3.54	4	1.277
OU8 Facebook mi obezbeđuje multimedijalne sadržaje (video snimke, audio materijale, dokumenta i sl.), koji su značajni za učenje.	3.53	4	1.293

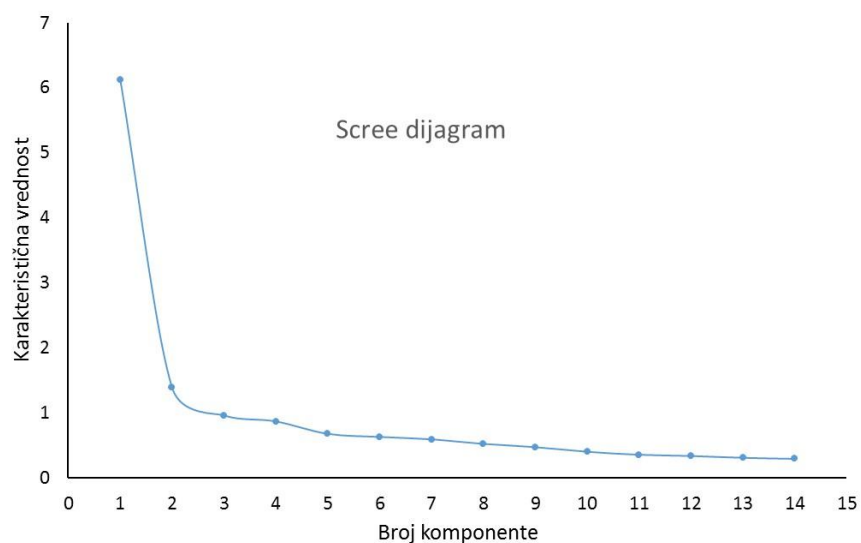
2.2. Rezultati faktorske analize

Faktorabilnost korelacione matrice (u kojoj su prikazani koeficijenti linearne korelacije između opserviranih varijabli – Tabela 16), odnosno procena prikladnosti podataka za faktorsku analizu, proverena je pomoću vrednosti Kajzer-Mejer-Olkinovog pokazatelja koja iznosi 0.914 i premašuje preporučenu (kritičnu) vrednost od 0.6. Takođe je i Bartletov test sferičnosti dostigao statističku značajnost ($p < 0.001$). U daljoj analizi zadržani su faktori čija je karakteristična vrednost bila veća od 1 (Kajzerov kriterijum) i na taj način zadržana su dva faktora. Isti broj faktora sugerše i scree dijagram (Slika 26).

Tabela 16. Koeficijenti linearne korelacije između opserviranih varijabli korišćenih u faktorskoj analizi

Opservirane varijable	DSA1	DSA2	DSA3	DSA4	DSA5	DSA6	OU1	OU2	OU3	OU4	OU5	OU6	OU7	OU8
DSA1	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DSA2	0.36	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DSA3	0.39	0.36	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DSA4	0.29	0.37	0.34	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DSA5	0.39	0.40	0.39	0.37	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DSA6	0.33	0.42	0.30	0.36	0.60	1	/	/	/	/	/	/	/	/
OU1	0.29	0.23	0.32	0.36	0.23	0.20	1	/	/	/	/	/	/	/
OU2	0.24	0.45	0.30	0.29	0.32	0.36	0.35	1	/	/	/	/	/	/
OU3	0.29	0.29	0.31	0.34	0.30	0.24	0.44	0.55	1	/	/	/	/	/
OU4	0.25	0.34	0.34	0.53	0.36	0.39	0.42	0.52	0.51	1	/	/	/	/
OU5	0.37	0.39	0.41	0.39	0.38	0.42	0.43	0.51	0.53	0.55	1	/	/	/
OU6	0.26	0.47	0.30	0.35	0.29	0.38	0.31	0.59	0.49	0.54	0.57	1	/	/
OU7	0.29	0.31	0.35	0.32	0.21	0.27	0.39	0.58	0.51	0.46	0.51	0.60	1	/
OU8	0.36	0.34	0.37	0.29	0.29	0.35	0.30	0.55	0.50	0.45	0.55	0.63	0.65	1

Slika 26. Scree dijagram za FA primenjenu na 14 stavki upitnika za Svrhu korišćenja Facebook-a



Ova 2 zadržana faktora objašnjavaju 53.71% varijanse, pri čemu je doprinos prvog faktora 31.05% a drugog 22.66%. U cilju lakšeg tumačenja faktora, sprovedena je Varimax

rotacija, a u daljoj analizi su zadržane samo one varijable čija su faktorska opterećenja veća po apsolutnoj vrednosti od 0.5.

Primenom faktorske analize u ovom istraživanju, 14 opserviranih varijabli (pitanja) svedeno je na dve dimenzije, odnosno dva faktora *Svrhe korišćenja Facebook-a*. Ove dve dimenzije korespondiraju sledećim faktorima: *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* i *Obrazovna upotreba Facebook-a*, čiji su nazivi nastali kao zajednički imenitelj skupa korelisanih varijabli (pitanja) unutar njih.

Ukupni alfa-koeficijent analize pouzdanosti iznosi 0,899, a rezultati testa pouzdanosti za dve rezultujuće podskale su sledeći: *Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti* – Cronbach alfa =0.781; *Obrazovna upotreba Facebook-a* – Cronbach alfa =0.889. U relevantnoj literaturi se smatra da koeficijent pouzdanosti veći od 0,7 potvrđuje hipotezu da su pitanja koje čine svaku dimenziju (faktor) međusobno povezana.

Ukupan broj zadržanih faktora je znatno manji od broja opserviranih varijabli (pitanja), čime je opravdan jedan od osnovnih ciljeva faktorske analize da početni skup sastavljen od velikog broja originalnih, međusobno povezanih varijabli (pitanja u upitniku), koje mere slične karakteristike, svede na znatno manji broj novih, međusobno nekorelisanih varijabli – faktora (princip redukcija dimenzionalnosti). Ovi faktora sažet način opisuju suštinske koncepte koji leže u osnovi upotrebe *Facebook-a*.

Tabela 17. Rezultati faktorske analize 14 stavki i 2 izdvojena faktora

	Karakteristična vrednost	Faktorski ponderi	Varijansa (%)	Kumulativna varijansa (%)
Obrazovna upotreba Facebook-a (Cronbach alfa=0.889)	6.130		31.05	31.05
<i>Facebook</i> omogućava razmenu različitih materijala sa predavanja između profesora i studenata i studenata međusobno.		.815		
Koristim <i>Facebook</i> kao sredstvo da povećam učinak na predavanjima.		.758		
<i>Facebook</i> mi obezbeđuje multimedijalne sadržaje (video snimke, audio materijale, dokumenta i sl.), koji su značajni za učenje.		.752		
<i>Facebook</i> unapređuje komunikaciju sa profesorima i dobijanja svih potrebnih informacija o nastavnim sadržajima, svim pitanjima bitnim za polaganje ispita, izradu projektnih i završnih radova.		.746		
Upotreba <i>Facebook</i> -a olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima.		.728		
Upotreba <i>Facebook</i> -a unapređuje timski rad studenata.		.658		
<i>Facebook</i> omogućava stvaranje i pristupanje akademskim grupama ljudi sa istim interesovanjima i potrebama.		.632		
<i>Facebook</i> koristim da komuniciram sa svojim prijateljima sa fakulteta u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima.		.507		
Društveni odnosi i svakodnevne aktivnosti (Cronbach alfa=0.781)	1.390		22.66	53.71
<i>Facebook</i> koristim da pratim najnovije informacije, vesti i dešavanja mojih prijatelja.		.811		
Koristim <i>Facebook</i> da pratim inovacije.		.745		
<i>Facebook</i> koristim da uspostavim i održavam kontakt sa prijateljima sa kojima nisam bio u kontaktu neko vreme.		.606		
<i>Facebook</i> koristim radi sticanja novih prijatelja.		.599		
<i>Facebook</i> koristim radi komunikacije i deljenja informacija sa svojim prijateljima.		.560		
<i>Facebook</i> mi omogućava da kreiram i pristupim grupama sa kojima imam ista interesovanja i potrebe.		.552		

2.3. Diskusija rezultata

Mnoge studije istražuju fenomen društvenih mreža i njihov uticaj u mnogim oblastima života. *Facebook*, kao najpopularnija društvena mreža, pronašla je veliku primenu među visokoobrazovnim institucijama i studentima. Rezultati pokazuju da studenti pretežno koriste *Facebook* u društvene svrhe. Što se tiče korišćenja u obrazovne svrhe, *Facebook* je najcenjenija platforma za razmenu materijala i informacija sa predavanja, komunikacija sa kolegama i stvaranje akademskih grupa. Pojava *Facebook* je uticala na promenu načina komunikacije među studentima i sa drugima, razmenu informacija i unapređenje znanja (Volungevičienė, Teresevičienė, Mejerytė-Narkevičienė, 2015, str. 2).

Rezultati pokazuju da najveći značaj što se tiče korišćenja *Facebook*-a u obrazovne svrhe, studenti vide u lakšoj komunikaciji sa svojim prijateljima sa fakulteta u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima. Takođe, *Facebook* olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima. Hamid, Waycott, Kurnia, i Chang (2015) su ustanovili da studenti, koji koriste društvene tehnologije, pokazuju veću interakciju sa drugim studentima i predavanjima. Rezultati ove studije u velikoj meri podržava uključivanje studenata akademskim grupama, saradnju kroz akademske grupe i poboljšanje rada grupe (Hamid, Waycott, Kurnia, Chang, 2015).

Nove digitalne generacije žele i očekuju interaktivne informacije, interaktivne izvore, interaktivnu komunikaciju i relevantna životna iskustva (Soleša, Grijak, 2006, str. 691). Studenti sve više pažnje usmeravaju na interaktivne sadržaje i većinu komunikacije obavljaju putem digitalnih tehnologija i društvenih mreža.

Visokoobrazovne institucije koriste društvene mreže u cilju obezbeđivanja informacija o studentima, unapređenja načina komunikacije i metoda učenja. Takođe, društvene mreže se mogu iskoristiti i kao deo korporativne strategije upravljanja i održavanja trajnijih odnosa sa studentima. U najnovijim akademskim programima, tehnologija umrežavanja postala je neophodan edukativni alat (Soleša, Mateljan, Juričić, 2012, str. 1562).

ZAKLJUČAK

Razvoj savremene informaciono-komunikacione tehnologije, globalizacija i internacionalizacija poslovanja, sve oštrija konkurencija, kao i turbulentno organizaciono okruženje uticali su na neophodnost sprovođenja strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucijama. U radu je detaljno opisan proces strateškog planiranja, koji obuhvata: analizu internog organizacionog okruženja, analizu eksternog organizacionog okruženja, formulisanje vizije, definisanje misije, razvoj organizacionih vrednosti, postavljanje ciljeva i određivanje strategije za ostvarivanje ciljeva.

Istaknuto je da je uspostavljanje efikasnog procesa strateškog planiranja preduslov za stvaranje održive konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja. Savremene informaciono-komunikacione tehnologije podstiču strateške promene i obezbeđuju stratešku prednost visokoobrazovnih institucija. Konstatovano je da se proces strateškog planiranja u visokoobrazovnim institucija najčešće sprovodi odozdo prema gore. Takođe je naglašeno da kontinuirano organizaciono učenje predstavlja trajni izvor konkurentske prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja.

U okviru analize organizacionog okruženja visokoobrazovnih institucija identifikovani su faktori koji utiču na poslovanje visokoobrazovnih institucija. Analizirani su faktori iz eksternog organizacionog okruženja (političko-pravno okruženje, ekonomsko okruženje, socio-demografsko okruženje, tehnološko okruženje, kao i svi stejkholderi – studenti, konkurencija, dobavljači, posrednici, šira javnost) i internog organizacionog okruženja (resursi, sposobnosti, imidž brenda, organizaciona kultura, poslovna etika) visokoobrazovnih institucija. Pod dejstvom faktora iz eksternog okruženja mogu da nastanu mnoge prilike, ali i pretnje visokoobrazovnoj instituciji. Polazeći od svojih snaga i slabosti, visokoobrazovne institucije treba da maksimalno iskoriste sve prilike iz organizacionog okruženja i da ujedno minimiziraju sve pretnje da bi obezbedile svoj opstanak, rast i razvoj na tržištu usluga visokog obrazovanja. Posebno su obrađene strateške tehnike i alati za analizu organizacionog okruženja, koji uključuju: SWOT analizu, TOWS analizu, analizu lanca vrednosti, matricu prilika/pretnji i VRIO okvir.

Ukazano je da poslovanje u skladu sa najvišim standardima poslovne etike zahteva stvaranje etičkog okruženja tako što će visokoobrazovne institucije kontinuirano da identifikuju ono što je ispravno, da prate i sprovode sve što je ispravno. Etičko ponašanje doprinosi jačanju morala zaposlenih; smanjivanju fluktuacije zaposlenih; obezbeđivanju dugoročno održive dobre

korporativne reputacije; povećanju sposobnosti visokoobrazovne institucije da privuče i zadrži studente; poboljšanju rejtinga visokoobrazovne institucije; kao i većem tržišnom učešću.

U radu je detaljno predstavljen benčmarking proces. Na osnovu benčmarkinga, visokoobrazovna institucija može da vrši upoređivanje svojih obrazovnih usluga i procesa u odnosu na konkurenciju ili vodeću visokoobrazovnu instituciju radi identifikovanja načina na koji može da unapredi kvalitet svog programa ponude i uslužnog procesa.

Razvoj savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija učinio je da obrazovanje (učenje) na daljinu postane rasprostranjen oblik obrazovnog procesa. Za uspešnu primenu i razvoj sistema učenja na daljinu, visokoobrazovne institucije koriste kombinaciju više različitih tehnologija da bi premostile udaljenost između učesnika u procesu učenja i tako obezbedile optimalno rešenje za prenošenje novih znanja i veština. Primena savremene informaciono-komunikacione tehnologije u obrazovanju pomaže, kako studentima u sticanju individualnog znanja tako i nastavnom osoblju u kontinuiranom praćenju rezultata studenata, kao i u realnijem vrednovanju njihovih znanja.

MOODLE je najprihvaćenija platforma za upravljanje *online* učenjem od strane visokoobrazovnih institucija u Srbiji. Ova mrežna aplikacija instalirana na serveru omogućava studentima da pristupe u bilo koje vreme i sa bilo kog mesta nastavnim sadržajima kursa, obaveštenjima i polaganju ispita. Na ovaj način studenti mogu da prenose svoja iskustva, ostavljaju komentare i da učestvuju u raznim interaktivnim aktivnostima sa nastavnim osobljem (forumi, blogovi, seminari, zadaci, ispiti).

Korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija u kombinaciji sa tradicionalnim načinom studiranja, značajno doprinosi poboljšanju kvaliteta nastavnog procesa. Visokoobrazovne institucije u Srbiji koriste *blended learning* model obrazovanja na daljinu, koji se zasniva na kombinovanju tradicionalnog način studiranja i studiranja na daljinu. U Srbiji relativno mali broj studenata upisuje studijske programe koji se realizuju putem učenja na daljinu, iako je na tržištu usluga visokog obrazovanja akreditovan veliki broj studijskih programa na daljinu.

Zadovoljstvo studenata utvrđuje se na osnovu odnosa (odstupanja) između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluge. Da bi student bio zadovoljan, rezultat odstupanja treba da bude jednak nuli (očekivani kvalitet jednak je percipiranom kvalitetu) ili da je pozitivan (percipirani kvalitet prevazilazi očekivani kvalitet).

Kvalitet predstavlja ključni faktor za postizanje i održavanje konkurentne prednosti visokoobrazovne institucije na tržištu usluga visokog obrazovanja, jer utiče na zadovoljstvo studenata, kao i na njihovu spremnost da nastave studiranje na datoj visokoobrazovnoj instituciji. S tim u vezi konstatovano je da visokoobrazovne institucije treba da prate iskustvo studenata u pogledu njihove ocene kvaliteta i da deluju u pravcu korigovanja odstupanja u pogledu kreiranja i isporuke obrazovne usluge da bi se unapredio njen kvalitet.

Visokoobrazovne institucije primenjuju SERVQUAL metodologiju za merenje kvaliteta usluge da bi formulisale efikasnije strateške planove u nameri da doprinesu ostvarivanju bolje strateške pozicije, sticanju konkurentne prednosti, unapređenju kvaliteta usluge i postizanju boljeg imidža na tržištu usluga visokog obrazovanja. Ova metodologija merenja kvaliteta usluge zasnovana je na korisničkoj percepciji i sprovodi se na osnovu korišćenja upitnika sastavljenog od 22 iskaza, kojim se ispituju očekivanja i percepcije studenata o kvalitetu usluge visokoobrazovne institucije na kojoj studiraju kroz sledeće dimenzije kvaliteta usluge: opipljivost, pouzdanost, responzivnost, uverljivost i empatiju.

Većina visokoobrazovnih institucija prepoznaje važnost uvođenja sistema totalnog upravljanja kvalitetom, koji pokušava da maksimizira konkurentnost visokoobrazovne institucije kroz kontinuirano unapređenje kvaliteta obrazovnih proizvoda i usluga; nastavnog procesa kao osnovnog procesa i svih procesa njegove podrške; zaposlenih, kao i kvaliteta uslužnog ambijenta u kojem se odvijaju svi ovi procesi. Istaknuto je da primena TQM-a zahteva sistemski pristup upravljanju, kontinuirano unapređivanje, procesnu orijentaciju, uključenost svih zaposlenih i timski rad.

Potpisnice Bolonjske deklaracije su se obavezale da uspostave neophodne strukture, politike i sisteme osiguranja kvaliteta da bi bile kompatibilne u standardima osiguranja kvaliteta, posebno u pogledu nastave i istraživanja. Prikazano je da je osiguranje kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama u vezi sa usklađivanjem obrazovne usluge sa standardima kvaliteta ISO 9001 da bi se obezbedila doslednost u menadžmentu kvaliteta i osiguranju kvaliteta. U radu su obrađeni modeli upravljanja kvalitetom, koji su praćeni nagradama za kvalitet, kao što su: Demingova nagrada Malkom Boldridž nagrada i nagrada Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom.

Konstatovano je da uspešnost u implementaciji sistema TQM-a zavisi od sposobnosti visokoobrazovne institucije da usvoji kulturu kvaliteta u procesu kreiranja, isporuke i modifikovanja usluga. Kultura kvaliteta predstavlja sistem organizacionih vrednosti koji doprinosi stvaranju povoljne organizacione klime za uspostavljanje i kontinuirano unapređivanje kvaliteta u visokoobrazovnoj instituciji.

Visokoobrazovne institucije kreiraju strategiju segmentacije i targetiranja tržišta da bi identifikovale i izabrale tržišne segmente prema kojima će usmeriti program ponude obrazovnih usluga. Nakon identifikovanja ciljnog tržišta, visokoobrazovne institucije kreiraju strategiju pozicioniranja, tj. strategiju zauzimanja tržišne pozicije nastojeći da ostvare konkurentsku prednost na tržištu usluga visokog obrazovanja.

U radu je obrađen CRM koncept koji se sastoji iz softverskih paketa i analitičkih alata na osnovu kojih se vrši integrisanje informacija o studentima, zatim njihovo dubinsko analiziranje u cilju kreiranja i održavanja trajnih odnosa sa studentima, kao i ocenjivanje njihove vrednosti za visokoobrazovnu instituciju. Uspešna primena CRM koncepta omogućava

visokoobrazovnim institucijama da identifikuju koji se studenti moraju zadržati i kojim studentima se mora dati viši nivo usluge, pa shodno tome kreiraju strategije stvaranja i zadržavanja odnosa sa studentima.

Uspešnost poslovanja visokoobrazovne institucije meri se na osnovu podataka o zadovoljstvu studenata, ali i na osnovu podataka o zadržavanju studenata. Zbog značaja podataka o zadržavanju studenata razmatrane su različite istraživačke tehnike: žalbe studenata, fokus grupe, dubinski intervjui, projektivne tehnike i dr. Ove tehnike obezbeđuju vredne informacije za donošenje strateških odluka u pogledu zadržavanja studenata.

Konstatovano je da se konkurentska prednost ostvaruje kada visokoobrazovna institucija pruža superiornu vrednost studentima u odnosu na konkurenciju. Može da se postigne na više načina: superiornošću u pogledu kvaliteta obrazovnog proizvoda ili usluge, inovativnošću i razvojem novih obrazovnih proizvoda ili usluga, primenom savremene informaciono-komunikacione tehnologije i novih tehnoloških rešenja, razvojem novih kanala distribucije, većim ulaganjem u promotivne aktivnosti, nižim troškovima poslovanja i dr. Na tržištu usluga visokog obrazovanja konkurentska prednost često predstavlja jedinstvenu kombinaciju više izvora, koja obezbeđuje naklonost studenata i nadmašivanje konkurencije.

Visokoobrazovna institucija treba da zna šta studenti žele i šta za njih predstavlja vrednost. Ukoliko visokoobrazovna institucija ne zna šta studenti vrednuju, ona se izlaže riziku da usmeri svoje aktivnosti u pogrešnom pravcu i da tako izgubi studente kao najvredniji resurs. Da bi se povećala vrednost za studente, visokoobrazovna institucija treba da deluje u pravcu smanjenja njihovih ukupnih troškova, kao i na unapređenju svih dimenzija koje čine koristi za studente. Tokom uslužnog procesa, student procenjuje ostvarene koristi u odnosu na troškove korišćenja obrazovne usluge. Istaknuto je da zbog kompleksnosti obrazovne usluge, njena ukupna korist može da se proceni tek po započinjanju profesionalne karijere diplomiranog studenta.

Visokoobrazovne institucije najčešće primenjuju sledeće konkurentske strategije: strategiju diferencijacije, strategiju vođstva u troškovima i strategiju fokusiranja. Strategija diferencijacije zasniva se na isticanju neke aktivnosti ili grupe aktivnosti po kojoj se razlikuje u odnosu na konkurente, kao što su: kvalitet studijskih programa, lokacija, prostorni kapacitet, opremljenost biblioteke, tehničko-tehnološka opremljenost, imidž i reputacija, promotivne aktivnosti, organizaciona kultura, kvalitet ljudskih resursa i sl. Strategija vođstva u troškovima podrazumeva ostvarivanje konkurentske prednosti na osnovu smanjenja troškova u celokupnom lancu vrednosti visokoobrazovne institucije. Ukoliko visokoobrazovna institucija u ostvarivanju konkurentske prednosti sledi strategiju fokusiranja, opsluživaće male tržišne segmente kojima će se potpuno posvetiti, kao što su određene kompanije ili organizacije, određene profesije i geografska područja.

Strategija marketing miksa visokoobrazovne institucije uključuje kombinaciju strategija obrazovnih usluga, cena, promocije, kanala distribucije, ljudskih resursa, procesa pružanja usluga, kao i uslužnog ambijenta u kojem se pružaju obrazovne usluge. Ovo kombinovanje marketing strategija sprovodi se da bi se obezbedila obostrano korisna razmena između visokoobrazovne institucije i studenata na tržištu usluga visokog obrazovanja.

Kreiranje strategija obrazovnih usluga predstavlja integralni napor svih ljudskih resursa u visokoobrazovnoj instituciji da usklade svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima targetiranih studenata. Strategija cena zasniva se na određivanju cena obrazovnih usluga, povećanju ili smanjenju cena, kao i diferenciranju cene prema različitim korisnicima usluga. Strategija promocije sastoji se iz kombinovanja različitih oblika promocije (usmena propaganda, lična prodaja, oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, direktni marketing) od strane visokoobrazovne institucije u nameri da se ciljna publika informiše, podstakne i ubedi da donese odluku o kupovini obrazovnih usluga. Uloga kanala distribucije sastoji se u obezbeđivanju tradicionalne i/ili *online* dostupnosti obrazovne usluge koja se može ostvariti direktno ili putem posrednika.

Razvoj savremene informaciono-komunikacione tehnologije je uticao na stvaranje novih oblika promocije i distribucije obrazovnih usluga. Primenom ove tehnologije visokoobrazovne institucije razvile su nove, dvosmerne oblike komunikacije sa ciljnom publikom putem blogova, mikroblogova i društvenih mreža i tako razmenjuju mišljenja, komentare i informacije. Savremeni kanali distribucije omogućavaju studentima dostupnost obrazovne usluge bez fizičkog prisustva u visokoobrazovnoj instituciji zahvaljujući korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija.

Izbor, obuka i motivacija ljudi (zaposlenih) igraju ključnu ulogu u kvalitetu isporučene usluge jer priroda usluga zahteva direktnu interakciju između studenata i zaposlenih. Strategija uslužnog procesa zasniva se na dizajniranju svih faza u stvaranju i pružanju obrazovne usluge, njihovog redosleda i vremena, odnosno rasporeda odvijanja. Uslužni ambijent u kojem se odvija proces stvaranja i isporuke obrazovne usluge predstavlja pakovanje usluge, instrument za unapređenje uslužnog procesa, socijalizaciju i diferencijaciju. Istaknuto je da visokoobrazovne institucije treba da se fokusiraju na diferenciranje marketing miksa u odnosu na konkurente, da bi stekle konkurentsku prednost zasnovanu na pružanju obrazovnih usluga, koje najefikasnije odgovaraju na potrebe i želje ciljnog tržišta.

Model SERVQUAL je efikasan istraživački instrument za prikupljanje primarnih podataka na osnovu kojih se može oceniti kvalitet visokoobrazovne usluge u celini i pojedinim njenim segmentima. Rezultati koji se dobiju primenom SERVQUAL metodologije su značajni za visokoobrazovnu instituciju u cilju definisanja i sprovođenja korektivnih akcija za onaj aspekt očekivane usluge koji nije zadovoljen i unapređenja efikasnosti celokupne visokoobrazovne institucije. Stoga je potvrđena hipoteza da je SERVQUAL značajan istraživački instrument koji

može da se koristi za donošenje strateških odluka o unapređenju kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama.

Visokoobrazovne institucije su uvidele da implementacija novih tehnologija i praćenje trendova, značajno utiče na postizanje konkurentske prednosti i prilagođavanje promenljivim uslovima tržišta. U današnje vreme visokoobrazovne institucije su fokusirane da budu prisutne na svakoj platformi i da ažuriraju informacije u svakom trenutku. Zaposleni i studenti su uvideli brojne prednosti usvajanja i korišćenja društvenih mreža u obrazovne svrhe. *Facebook*, kao najpopularnija društvena mreža, pronašla je veliku primenu među visokoobrazovnim institucijama i studentima.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da studenti pretežno koriste *Facebook* u društvene svrhe, ali da ova društvena mreža ima značajnu primenu i u obrazovne svrhe. U poređenju sa ostalim društvenim mrežama, *Facebook* je najcenjenija platforma za razmenu materijala i informacija sa predavanja, komunikaciju sa kolegama i stvaranje akademskih grupa. Rezultati ovog istraživanja takođe pokazuju da je najveći značaj korišćenja *Facebook*-a u obrazovne svrhe u pogledu toga što studentima olakšava komunikaciju sa kolegama u vezi sa ispitnim zadacima, grupnim projektima, preporukama i iskustvima. Takođe, *Facebook* olakšava prenošenje informacija, nastavnih sadržaja i obaveštenja o nastavi, časovima, ispitima i vannastavnim aktivnostima.

Visokoobrazovne institucije koriste društvene mreže u cilju obezbeđivanja informacija o studentima, unapređenju načina komunikacije i metoda učenja. Takođe, društvene mreže se mogu iskoristiti i kao deo korporativne strategije upravljanja i održavanja trajnijih odnosa sa studentima.

Kao što možemo da zaključimo u radu su potvrđene sve postavljene istraživačke hipoteze.

LITERATURA

1. Abari, F. A. A., Yarmohammadian, H. M., & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. Proceedings of the 3rd World Conference on Educational Sciences – 2011 (WCES 2011). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 15, 2299–2304.
2. Ackerman, R., & Schibrowsky, J. (2007). A business marketing strategy applied to student retention: A higher education initiative. *Journal of College Student Retention*, 9 (3), 307–336.
3. Alani, F., Yaqoub, Y., & Hamdan, M. (2015). Service Quality in Higher Education – A Case Study of Universiti Brunei Darussalam. *International Education Studies*, 8 (4), 231–245.
4. Alloway, T. P., Horton, J., Alloway, R. G., & Dawson, C. (2013). Social networking sites and cognitive abilities: do they make you smarter? *Computers & Education*, 63, 10–16.
5. Altbach, G. P. (2004). Higher Education Crosses Borders: Can the United States Remain the Top Destination for Foreign Students? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 36 (2), 18–25.
6. Angela, Y. Y., Tian, W. S., Vogel, D., & Kwok, C. R. (2010). Can learning be virtually boosted? An investigation of online social networking impacts. *Computers & Education*, 55, 1494–1503.
7. Annamdevula, S., & Bellamkonda, S. R. (2016). The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. *Journal of Modelling in Management*, 11 (2), 446–462, doi: 10.1108/JM2-04-2014-0031.
8. Arslanagić-Kalajdžić, M., Čičić, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2014). Percepcija studenata o ulozi nastavnog i administrativnog osoblja pri procjeni kvalitete usluga poslovnog obrazovanja. *Tržište*, XXVI (1), 93–108.
9. Bailey, M., Ifenthaler, D., Gosper, M., Kretschmar, M., & Ware, C. (2015). The changing importance of factors influencing students' choice of study mode. *Technology, Knowledge and Learning*, 20 (2), 169–184.
10. Baker, M., & Hart, S. (2007). *Product strategy and Management*, Harlow, Prentice Hall.
11. Balakrishnan, V. (2016). Key determinants for intention to use social media for learning in higher education institutions. *Universal access in the information society*, 1–13.

12. Balog, A., Pribeanu, C., Lamanauskas, V., & Šlekienė, V. (2013). A multidimensional model for the exploration of negative effects of social networking websites as perceived by students. *Journal of Baltic Science Education*, 12 (3), 378–388.
13. Barilović, Z., Šimić, L., M., & Štimac, H. (2013). Istraživanje kvalitete obrazovne usluge s područja projektnoga menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, XXVI (2), 371–381.
14. Bates, A., & Bourdeau, J. (1996). Instructional design for distance learning. *Journal of Science Education and Technology*, 5 (4), 267–283.
15. Bateson, G. E. J., & Hoffman, D. K. (2013). *Marketing usluga*, Beograd, Data Status.
16. Beauchamp, G., & Parkinson J. (2005). Beyond the „wow“ factor: developing interactivity with the interactive whiteboard. *School Science Review*, 86 (316), 97–103.
17. Bernard, R. M., Abrami, P. C., Lou, Y., Borokhovski, E., Wade, A., Wozney, L., Waiet, P. A., Fiset, M., & Huang, B. (2004). How does distance education compare to classroom instruction? A Meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 74 (3), 379–439.
18. Bernard, R. M., Rubalcava, B. R., & St-Pierre, D. (2000). Collaborative online distance learning: Issues for future practice and research. *Distance Education*, 21 (2), 260–277.
19. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*, New York, The Free Press, 136–142.
20. Berry, M. J. A, & Linoff, S. G. (2000). *Mastering Data Mining*, New York, John Wiley & Sons.
21. Bicen, H., & Kocakoyun, S. (2017). Determination of university students' most preferred mobile application for gamification. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 9 (1), 18–23.
22. Bosch, T. E. (2009). Using online social networking for teaching and learning: facebook use at the University of Cape Town. *Communicatio*, 35 (2), 185–200.
23. Brassington, F., & Pettitt, S. (2013). *Essentials of marketing*, Harlow, Pearson Education Limited.
24. Buragga, K., Dhir, A., & Boreqqah A. A. (2013). Facebook an Open Education Platform: Exploring Its Educational Uses. *Communications in Computer and Information Science*, 374, 18–23.
25. Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press; White Plains, Quality Resources.
26. Cerri S. (2012). Assessing the quality of higher education services using a modified SERVQUAL scale. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14 (2), 664–79.
27. Charles, V., & Kumar, M., (2014). Satisficing data envelopment analysis: An application to SERVQUAL efficiency. *Measurement*, 51, 71–80.
28. Cheruiyot, K. T., & Maru, C. L. (2013). Service quality and relative performance of public universities in East Africa. *The TQM Journal*, 25 (5), 533–46.
29. Coklar, A. N. (2012). Evaluations of students on Facebook as an educational environment. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 3 (2), 42–53.

30. Dabner, N. (2012). "Breaking Ground" in the use of social media: a case study of a university earthquake response to inform educational design with Facebook. *Internet and Higher Education*, 15 (1), 69–78.
31. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319–340.
32. Davison, C. B., & Lazaros, E. J. (2015). Adopting Mobile Technology in the Higher Education Classroom. *Journal of Technology Studies*, 41(1).
33. Delibašić, B., Suknović, M., Bečejski-Vujaklija, D., Jovanović, M., & Vukićević, M. (2008). Patern platforma za dejta majning, *XXXV Simpozijum o operacionim istraživanjima, SYM-OP-IS 2008* (287–290), Soko Banja, Saobraćajni fakultet, Beograd.
34. Despotović, M., Savić, A., & Bogdanović, Z. (2006). Integracija komponenti sistema u okviru portala za poslediplomsko obrazovanje na daljinu. *X SymOrg 2006* (171), Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
35. Dess, G. G, Lumpkin, T. G., & Eisner, B. A. (2007). *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd.
36. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99–113.
37. Dix, A., Finlay, J., Abowd, D. G., & Beale, R. (2004). *Human – computer interaction*, Harlow, Pearson / Prentice Hall.
38. Dong, Q. (2008). Explaining why young adults use MySpace and Facebook through uses & gratification theory. Paper presented at the Annual Meeting of the *NCA 94th Annual Convention*, Nov 20, TBA, San Diego, California.
39. Douglas, B. R. (2003). Customer satisfaction success. *Marketing Management*, 12 (2), 21–25.
40. Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy*, London, Financial Times / Prentice Hall.
41. Đuričin, D. N., Janošević, S. V., & Kaličanin, Đ. M. (2016). *Menadžment i strategija*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet.
42. Dursun, T., Oskayba, K., & Gökmen, C. (2013). The Quality Of Service Of The Distance Education, 13th International Educational Technology Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 103, 1133–1151.
43. Egan, J. (2008). *Relationship Marketing – Exploring relational strategies in marketing*, London, Financial Times / Prentice Hall.
44. Eisenberg, M., E., Johnson, Z., & Pieteron, W. (2015). Leveraging Social Networks for Strategic Success, *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 143–154.
45. Ellis R. K. (2009). Field Guide to Learning Management Systems. *American Society for Training & Development Learning Circuits*, 1–6.
46. Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "friends": social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12 (4), 1143–1168.

47. Fewkes, M. A., & McCabe, M. (2012). Facebook: Learning Tool or Distraction? *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 28 (3), 92–98.
48. Filip, A. (2012). Marketing theory applicability in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46.
49. Filipović, V., & Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
50. Filipović, V., & Kostić, M. (2009). *Marketing menadžment*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
51. Filipović, V., & Kostić, M. (2007). *Marketing menadžment – teorija i praksa*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
52. Foster, T., Farshid, M., Juena, S., & Wallström, Å. (2016). The use of social media in higher education. *Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing?* New York, Springer International Publishing, 789–790.
53. Gaftandzhieva, S., Kasakliev, N., & Doneva, R. (2016). Mobile Application for Quality Evaluation of Learning. *UNESCO International Workshop QED'16*, June 13–15, 2016 (32–49), Sofia, Bulgaria.
54. Goetsch, L. D., & Davis, B. S. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence – Introduction to Total Quality*, London, Pearson.
55. Gorji, M. (2011), The Study of Relationship Between Total Quality Management and Service Quality Improvement Leading to an Optimal Model Presentation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (11), 1749-2011.
56. Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*, Oxford, Blackwell.
57. Green, P., & Hardman S. (2014). Service Quality Evaluation: A Systems Thinking Approach. *Journal of Social Sciences*, 39 (2), 169–177.
58. Grinberg, D., & Baron, A. R. (2000) *Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Beograd, Želnid.
59. Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., & Anderson, E. R. (2010). *Multivariate Data-Analysis*, New York, Pearson / Prentice Hall.
60. Hamid, S., Waycott, J., Kurnia, S., & Chang, S. (2015). Understanding students' perceptions of the benefits of online social networking use for teaching and learning. *The Internet and Higher Education*, 26, 1–9.
61. Han, J., & Kamber, M. (2006). *Data mining, Concepts and Techniques*, San Francisco, Elsevier.
62. Hanić, H. (2006). *Principi marketinga*, Beograd, Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.
63. Hanić, H. (2008). *Proces istraživanja tržišta*, Beograd, Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.
64. Hanić, H. (2010). Savremeni koncepti marketing menadžmenta. *Međunarodna konferencija „Menadžment 2010”* (1–6), Kruševac.

65. Hassanien, A. M. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 23(2), 1–11.
66. Haverback, H. R. (2009). Facebook: Uncharted territory in a reading education classroom. *Reading Today*, 27 (2), 34.
67. Hayes, M., Van Stolk-Cooke, K., & Muench, F. (2015). Understanding Facebook use and the psychological affects of use across generations. *Computers in Human Behavior*, 49, 507–511.
68. Hebrang Grgić, I., & Mučnjak, D. (2015). Social Networking Phenomenon and Its Use in Libraries. *Croatian Journal of Education*, 17 (1), 217–241.
69. Hemsley-Brown, J. V., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4), 316–338.
70. Hew, K. F. (2011). Students' and teachers' use of Facebook. *Computers in Human Behavior*, 27 (2), 662–676.
71. Hodović, B. V. (2010). *Marketing usluga: koncept, strategije i implementacija*, Sarajevo, Ekonomski fakultet.
72. Huang, M. Y., Liao, W. Y., Huang, H. S., & Chen, C. H. (2014). Jigsaw-based Cooperative Learning Approach to Improve Learning Outcomes for Mobile Situated Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(1), 128–140.
73. Hui Hsu, H. (2012). The Acceptance of Moodle: An Empirical Study Based on UTAUT. *SciRes*, 3, 44–46.
74. Hussain, R., Nasser, A. A., & Hussain, K. Y. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167–175.
75. Hussin, S., Manap, M. R., Amir, Z., & Krish, P. (2012). Mobile Learning Readiness among Malaysian Students at Higher Learning Institutes. *Asian Social Science*, 8 (12), 276–283.
76. Hwang, W. Y., Huang, Y. M., Shadiev, R., Wu, S. Y., & Chen, S. L. (2014). Effects of using mobile devices on English listening diversity and speaking for EFL elementary students. *Australasian Journal of Educational Technology*, 30(5), 503–516.
77. Ifenthaler, D. (2012). 'Blended learning'. In: Seel, N. M. (ed.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (463–465), New York, Springer.
78. Imlawi, J., Gregg, D., & Karimi, J. (2015). Student engagement in course-based social networks: The impact of instructor credibility and use of communication. *Computers & Education*, 88, 84–96.
79. Irshad, R., Saleem, M., & Kausar, A. (2015). Gender Differences in Facebook Addiction and Loneliness in Higher Education Students. *Proceedings of 1st International Conference of Psychology – Advancing Woman Issues “Local and Global Directions”*.
80. Irwin, C., Ball, L., Desbrow, B., & Leveritt, M. (2012). Students' perceptions of using Facebook as an interactive learning resource at university. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28 (7), 1221–1232.

81. Ito, M., Horst, H., Bittanti, M., Boyd, D., Herr-Stephenson, R., Lange, P., & Robinson, L. (2008). *Living and learning with new media*. Chicago, MacArthur Foundation.
82. Jaffar, A. A., & Eladl, A. M. (2016). Engagement Patterns of High and Low Academic Performers on Facebook Anatomy Pages. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 3.
83. Janošević, S. (1998). Izazovi menadžmenta ukupnog kvaliteta. Zbornik radova *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Beograd, Ekonomski fakultet.
84. Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status.
85. Jones, C., & Shao, B. (2011). *The net generation and digital natives: Implications for higher education*, York, Higher Education Academy.
86. Kabilan, M. K., Ahmad, N., & Abidin, M. J. Z. (2010). Facebook: An online environment for learning of English in institutions of higher education? *The Internet and Higher Education*, 13 (4), 179–187.
87. Kanakana, M. G. (2014). Assessing Service Quality in Higher Education using the SERVQUAL tool. *Proceedings of the 4th International Conference on Industrial Engineering and Operations management*, Jan 7–14 (68–74), Bali, Indonesia.
88. Kanungo, S. (2015). Growth of higher education in india problems and solutions, *Sona Global Management Review*, 9 (3), 53–61.
89. Kassim, M. N., Bogari, N., & Zain, M. (2015). Female Students' Perception of Service Quality in a Gender-Segregated College Environment. *Social Behavior and Personality*, 43 (6), 921–930.
90. Kazeroony, H. (2012). *The Strategic Management of Higher Education Institutions: Serving Students as Customers for Institutional Growth*, New York, Business Expert Press.
91. Keçetep, İ., & Özkan, İ (2014). Quality Assurance In The European Higher Education Area. Proceedings of the 4th World Conference on Learning Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2013). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 141, 660–664.
92. Kettunen, J. (1999). Customer Recommendations for MBA Programmes. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 4, 1–13.
93. Kettunen, J. (2000). Management Education and Organization Development, Reforms and Policy. In: Tøsse, S., Falkencrone, P., Puurula, A., & Bergstedt, B. (eds.), *Adult Education Research in Nordic Countries* (143–159), Trondheim, Tapir Academic Press.
94. Kettunen, J. (2003). Competitive Strategies in Higher Education. *The Journal of Institutional Research*, 11 (2).
95. King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43 (6), 740–755.
96. Kontić, Lj. (2014). Measuring service quality in higher education: the case of Serbia, Management. *Knowledge and Learning International Conference 2014, Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*, 25–27 June 2014, Portorož, Slovenia.

97. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th edition), New Jersey, Prentice Hall.
98. Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall.
99. Kotler, Ph. (2006). *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate.
100. Kotler, Ph., & Keller, L. K. (2006). *Marketing menadžment*, Beograd, Data status.
101. Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 – From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken, John Wiley & Sons.
102. Kotler, Ph., Keller, L. K., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate.
103. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate.
104. Krstić, M., & Skorup, A. (2014). Primena CRM koncepta u elektronskom obrazovanju, *Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum „Uticaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu” – Sinteza 2014*.
105. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing – MKTG*, Beograd, Data status.
106. Lampe, C., Wohn, Y. D., Vitak, J., Ellison, B. N., & Wash, R. (2011). Student use of Facebook for organizing collaborative classroom activities. *International journal of computer-supported collaborative learning*, 6, 329–347.
107. Latib, L. A., Bolong, J., & Ghazali, A. H. A. (2014). Facebook usage and functionality as the predictive factors in contributing towards employee engagement. In: Proceedings of The International Conference on communication and Media 2014 Communication, empowerment and governance: the 21st Century Enigma, Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 155, 289–294.
108. Lazić, M. (2007). Quality system – QMS in higher education, *34. Nacionalna konferencija o kvalitetu*, 8–11. maj, 2007, Kragujevac, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
109. Legčević, J. (2009). Quality gap of educational services in viewpoints of students. *Ekonomski misao i praksa*, XVIII (2), 279–298.
110. Lerner, A. L. (1999). *A strategic planning primer for higher education*, <http://grapevine.laspositacollege.edu/academicservices/documents/InstitutionalEffectiveness/CSUStrategicPlanningReport.pdf>.
111. Lewisonm, D. M., & Hawes, J. M. (2007). Student Target Marketing Strategies for Universities, *Journal of College Admission*, 196, 14–19.
112. Little, B. (2013). Issues in mobile learning technology. *Human Resource Management International Digest*, 21 (3), 26–29.
113. Livingstone, S. (2009). *Children and the Internet: Great expectations and challenging realities*, Cambridge, Polity.
114. Lovreta, S., Končar, J., & Petković, G. (2017). *Kanali marketinga*, Beograd, Ekonomski fakultet.

115. Luxton, A. (2005). Strategic planning in higher education. *Higher Education Management Series*, 1, 1–23.
116. Manasijević, D., Živković, D., Arsić, S., & Milošević, I. (2016). Exploring students' purposes of usage and educational usage of Facebook. *Computers in Human Behavior*, 60, 441–450.
117. Manca, S., & Ranieri, M. (2015). Implications of social network sites for teaching and learning. Where we are and where we want to go. *Education and information technologies*, 1–18.
118. Manca, S., & Ranieri, M. (2016). Facebook and the others. Potentials and obstacles of Social Media for teaching in higher education. *Computers & Education*, 95, 216–230.
119. Margison, S. (2004). National and global competition in higher education. *The Australian Educational Researcher*, 31 (2), 1–28.
120. Maričić, B., & Đorđević, A. (2012). *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, Beograd, Ekonomski fakultet.
121. Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education Theory and Practice*, New York, McGraw-Hill / Open University Press.
122. Masrom, M., Nadzari, A. S., & Zakaria S. A. (2016). Implementation of mobile learning apps in Malaysia higher education institutions. *Proceeding of the 4th Global Summit on Education GSE 2016*, 268–276.
123. Mazman, S. G., & Usluel, Y. K. (2010). Modeling educational use of Facebook. *Computers & Education*, 55 (2), 444–453.
124. McCarthy, J. (2012). International design collaboration and mentoring for tertiary students through Facebook. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28 (5), 755–775.
125. Mihailović, D., & Borovnjak V. (2008). *Menadžerski stres*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
126. Mihailović, D., & Ristić, S. (2006). *Menadžment – ljudska strana*, Novi Sad, Tehnički fakultet.
127. Milisavljević, M. (2012). *Strategijski menadžment: analiza, izbor, promena*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet.
128. Milisavljević, M., & Todorović, J. (2001). *Marketing strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet.
129. Milisavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević M. (2004). *Osnovi marketinga*, Beograd, Ekonomski fakultet.
130. Miller, B. H., & Cuevas, A. J. (2017). Mobile Learning and its Effects on Academic Achievement and Student Motivation in Middle Grades Students. *International Journal for the Scholarship of Technology Enhanced Learning*, 1(2), 91–110.
131. Milović, B. (2012). Upotreba data mining-a u donošenju poslovnih odluka, *18th Conference and exhibition YU-INFO 2012* (153–157).
132. Mitrović, F. (2009). Model učenja na daljinu u funkciji razvoja menadžerskog obrazovanja na pomorskim fakultetima. *Naše more*, 56 (1–2), 42–48.

133. Mohamad Yusof, A. R., Hassan, Z., Abdul Rahman, S., & Ghouri, A. M. (2012). Educational service quality at public higher educational institutions: A proposed framework and importance of the sub – dimensions. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1 (2), 36–49.
134. Moutinho, L., & Huarng, K. H. (2015). *Quantitative Modelling In Marketing And Management*, Tuck Link, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
135. Mursaleen, M., Ijaz, M., & Kashif, M. (2014). Service Quality of News Channels: A Modified SERVQUAL Analysis. *Observatorio (OBS*) Journal*, 8 (1), 171–188.
136. Naser, A. S. S., Ghosh, A. M., & Atallah, R. R. (2014). Using Social network in Higher Education A case Study on the University of Palestine. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4 (11), 129–133.
137. Ngai, E. W. T., Poon, J. K. L., & Chan, Y. H. C. (2007). Empirical examination of the adoption of WebCT using TAM. *Computers & Education*, 48 (2), 250–267.
138. Nicholls, G. (2002). *Developing teaching and learning in higher education*. London / New York, RoutledgeFalmer.
139. Noe, A. R. et al. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Mate.
140. O'Malley, C., Vavoula, G. N., Sharples, M., Lefrere, P., & Glew, J. P. (2005). *Guidelines for learning/teaching/tutoring in a mobile environment*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00696244/document>.
141. O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12 (1), 39–52.
142. Oliveira, J. O., & Ferreira, C. E. (2009). Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education, *Proceedings of POMS 20th Annual Conference*, May 1 to May 4 2009, Orlando, Florida.
143. Osguthorpe, R. T., & Graham, C. R. (2003). Blended learning environments definitions and directions. *The Quarterly Review of Distance Education*, 4 (3), 227–233.
144. Ozdamli, F., & Cavus, N. (2011). Basic elements and characteristics of mobile learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 28, 937–942.
145. Ozturk, E. (2015). Facebook as a new community of inquiry environment: an investigation in terms of academic achievement and motivation. *Journal of Baltic Science Education*, 14 (1), 20–33.
146. Palmar, A. (2008). *Priciples of Services Marketing*, London, McGraw-Hill.
147. Pantović, V., Dinić, S., & Starčević, D. (2002). *Savremeno poslovanje i internet tehnologija – Uvod u digitalnu ekonomiju*, Beograd, Energoprojekt – InGraf.
148. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40.
149. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420–50.

150. Parasuraman, A., Zeithaml V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111–124.
151. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (3), 41–50.
152. Parry, M. E. (2005). *Strategic Marketing Management*, New York, McGraw-Hill.
153. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167–176.
154. Pearce, J., & Robinson, R. (2013). *Strategic Management*, New York, McGraw-Hill.
155. Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*, New York, Financial Times / Prentice Hall.
156. Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, Hoboken, Wiley.
157. Petrović, N., Jeremić, V., Ćirović, M., Radojčić, Z., & Milenković, N. (2013). Facebook vs. Moodle: what do students really think? *Proceedings of International Conference on Information Communication Technologies in Education, ICICTE 2013* (413–421), Crete, Greece.
158. Piercy, N. (2014). Online service quality: Content and process of analysis. *Journal of Marketing Management*, 30 (7–8), 747–785.
159. Pokorni, S. (2009). Obrazovanje na daljinu. *Vojnotehnički glasnik*, 2/09, 138–146.
160. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
161. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, New York, Free Press.
162. Pribeanu, C., Balog, A., Lamanauskas, V., & Šlekienė, V. (2015). Social capital on facebook as perceived by Lithuanian university students: a multidimensional perspective. *Journal of Baltic Science Education*, 14 (1), 132–141.
163. Prisacariu, A. (2014). New Perspectives of Quality Assurance in European Higher Education, *Proceedings of the 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues"*, 7th – 9th November 2014, University of Pitesti, Romani.
164. Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *The Handbook for Quality Management – A Complete Guide to Operational Excellence*, New York, McGraw-Hill.
165. Radenković, B., & Despotović, M. (2005). Integracija sistema za upravljanje procesom učenja i poslovnog informacionog sistema. *XXIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2005* (335–342).
166. Rees, G., & French, R. (2016). *Leading, Managing and Developing People*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
167. Rindfleisch, J. M. (2003). Segment profiling: Reducing strategic risk in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25 (2), 147–159.

168. Roblyer, M. D., McDaniel, M., Webb, M., Herman, J., & Witty, J. V. (2010). Findings on Facebook in Higher Education: A Comparison of College Faculty and Student Uses and Perceptions of Social Networking Sites. *The Internet and Higher Education*, 13 (3), 134–140.
169. Rodić, B., Banjević, K., & Stjelja, Ž. (2011). Primena metoda i tehnika menadžmenta – jedan od pristupa u strateškom planiranju. *XVII skup Trendovi razvoja: „Evropa 2020: društvo zasnovano na znanju”*, 7–10. 3. 2011, Kopaonik.
170. Rogošić, S. (2015). Construct Validity of the Questionnaire Measuring Technical and Sociopsychological Factors which Affect Successful Integration of ICT into Education. *Croatian Journal of Education*, 17 (4), 983–1007.
171. Rothaermel, T. F. (2017). *Strategic Management*, New York, McGraw-Hill.
172. Safakli, V. O. (2007). Testiranje dimenzija modela SERVQUAL u bankarskom sektoru Sjevernog Cipra. *Financijska teorija i praksa*, 31 (2), 181–197.
173. Saif, I. N. (2014). The Effect of Service Quality on Student Satisfaction: A Field Study for Health Services Administration Students. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (8), 172–181, 174.
174. Sánchez, A. R., Cortijo, V., & Javedc, U. (2014). Students' perceptions of Facebook for academic purposes. *Computers & Education*, 70, 138–149.
175. Shahin, A. (2006). SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. In: Partha Sarathy V. (ed.), *Service quality – An introduction* (117–131). Andhra Pradesh, ICFAI University Press.
176. Sharma, S. K., Joshi, A., & Sharma, H. (2016). A multi-analytical approach to predict the Facebook usage in higher education. *Computers in Human Behaviour*, 55, 340–353.
177. Shauchenka, H., & Busłowska, E. (2010). Methods and tools for higher education service quality assessment (survey). *Informatyka*, 5, 87–102,
178. Simonson, M., Schlosser, C., & Orellana, A. (2011). Distance education research: a review of the literature. *Journal of Computing in Higher Education*, 23 (2–3), 124–142.
179. Smith H. et al. (2005). Interactive whiteboards: boon or bandwagon? A critical review of the literature. *Journal of Computer Assisted Learning*, 21, 91–101.
180. Sobaih, E. E .A., Moustafa, A. M., Ghandforoush, P., & Khan, M. (2016). To use or not to use? Social media in higher education in developing countries. *Computers in human behavior*, 58, 296–305.
181. Soleša, D. (2006). Misija i organizacijski postulati E-learning centra Učiteljskog fakulteta u Somboru. *Informatologia*, 39(3), 189–193.
182. Soleša, D., & Grijak, Đ. (2006). Digital generation and Reality in Education. *Proceedings ofATEE 2006 Cooperative Partnerships in Teacher Cooperation. Association of Teacher Education in Europe, 31st Annual ATEE Conference* (689–695).

183. Soleša, D., & Nadrljanski, Đ. (2003). Conceptual Basis Of Distant Learning In Serbia – Draft Version. *European Conference on Educational Research Faculty of Educational Research*, University of Hamburg.
184. Soleša, D., & Obrić, M. (2004). Online učenje u okruženju courseware alata FLE (Future Learning Environment). Zbornik radova sa *Međunarodne naučnostručne konferencije „Savremene informatičke i obrazovne tehnologije i novi mediji u obrazovanju”* (209–219), Sombor.
185. Soleša, D., & Obrić, M. (2005). E-learning platform Učiteljskog fakulteta u Somboru. *Pedagogija*, LX, 3.
186. Soleša, D., & Soleša-Grijak, Đ. (2011). ICT competences of teachers and educators. *Croatian Journal of Education*, 13 (2), 8–37.
187. Soleša, D., Mateljan, V., & Juričić, V. (2012). Developing curriculum for the “Information technology” study programme. *Technics Technologies Education Management – TTEM*, 7(4), 1561–1566.
188. Soleša, D., Rajsman, M., & Juričić, V. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people. *Tehnički vjesnik*, 21(6), 1403–1409.
189. Soleša-Grijak, Đ., & Soleša, D. (2009). Metacognitive frame of communication in the teaching process. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 24 (3–4), 158–168.
190. Solomon, R. M., Marshall, G., Stuart, E., Barnes, B., & Mitchell, V. (2009). *Marketing: Real People, Real Decisions*, Harlow, Prentice Hall.
191. Stutzman, F. (2006). Our lives, our facebook. In: Paper presented at the *26th INSNA conference*, Vancouver, Canada.
192. Sultan, P., & Wong, H. (2010). Performance-based service quality model: an empirical study on Japanese universities. *Quality Assurance in Education*, 18 (2), 126–143.
193. Sundać, D., & Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
194. Tan, C. K., & Kek, W. S. (2004). Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach. *Quality in Higher Education*, 10 (1), 17–24.
195. Taylor, A. S., Mulligan, R. J., & Ishida, C. (2012). Facebook, Social Networking, and Business Education. *American Journal Of Business Education*, 5 (4).
196. Tessema T. M., Ready, K., & Yu, W. (2012). Factors Affecting College Students’ Satisfaction with Major Curriculum: Evidence from Nine Years of Data. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (2), 34–44.
197. Thompson, A. A., Strickland, J. A., & Gamble, E. J. (2008). *Strateški menadžment – u potrazi sa konkurentskom prednošću – teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb, Mate.
198. Torrington, D. et al. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data status.
199. Tóth, E. Z., & Jónás, T. (2014). Enhancing Student Satisfaction Based on Course Evaluations at Budapest University of Technology and Economics. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11 (6), 95–112.

200. Tripathi, P., & Mukerji, S. (2013). *Marketing Strategies for Higher Education Institutions: Technological Considerations and Practices*, Hershey, IGI Global.
201. Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2003). *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
202. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization – UNESCO (2002), Institute for information technologies in education, Multimedia in education, Specialised training course.
203. Van Raaij, E. M., & Schepers, J. J. L. (2008). The acceptance and use of a virtual learning environment in China. *Computers & Education*, 50 (3), 838–852.
204. Veletsianos, G. (2010). *Emerging Technologies in Distance Education*, Edmonton, Athabasca University Press.
205. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*, Beograd, Ekonomski fakultet.
206. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Beograd, Ekonomski fakultet.
207. Volungevičienė, A., Teresevičienė, M., & Mejerytė-Narkevičienė, K. (2015). The Facebook phenomenon for collaborative learning for university studies. *Applied Research in Health and Social Sciences: Interface and Interaction*, 12 (1), 1–26.
208. Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P., & Lu, H. P. (2015). Contribution and Trend to Quality Research – a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economică*, 19 (1), 34–45.
209. Whetten, A. D., & Cameron, S. K. (2016). *Developing Management Skills*, Upper Saddle River, Pearson.
210. Williams, Ch. (2010). *Principi menadžmenta*, Beograd, Data Status.
211. Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services marketing*, New Delhi, McGraw-Hill.
212. Wilson, R., & Gilligan, C. (2002) *Strategic Marketing Management: Planning Implementation and Control*, London, Butterworth.
213. Wit, H. (2010). *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*, Brussels, European Association of Institutions in Higher Education, 1–25.
214. Yeo, K. R., & Beyond, J. L. (2014). SERVQUAL: The competitive forces of higher education in Singapore. *Total Quality Management*, 25 (2), 95–123.
215. Yi, C. C., Liao, W. P., Huang, C. F., & Hwang, I. H. (2009). Acceptance of mobile learning: a respecification and validation of information system success. In: *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 41, 2070– 3740.
216. Yousapronpaiboon, K. (2013). SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. Proceedings of the 5th World Conference on Educational Sciences WCES, Feb 5–8 2013, Rome, Italy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088–1095.

217. Yousif, A. S. H., Rifai, F., & Alhroot, H. (2017). Investigating Relationship of Innovation and Entrepreneurship Adoption Concept and University Competitive Advantage: A Field Study. *International Journal of Business and Management*, 12 (7), 138–145.
218. Yu, A. Y., Tian, S. W., Vogel, D., & Chi-Wai Kwok, R. (2010). Can learning be virtually boosted? An investigation of online social networking impacts. *Computers & Education*, 55 (4), 1494–1503.
219. Zafiroopoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service quality assessment in a Greek higher education institute. *Journal of Business Economics and Management*, 9 (1), 33–45
220. Zahorec, J., Haškova, A., & Bilek, M. (2014). Impact of multimedia assisted teaching on student attitudes to science subjects. *Journal of Baltic Science Education*, 13 (3), 361–380.
221. Zanamwe, N., Rupere, T., & Kufandirimbwa, O. (2013). Use of Social Networking Technologies in Higher Education in Zimbabwe: A learners' perspective. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2 (1), 8–18.
222. Zareinejad, M., Kaviani, A. M., Esfahani, J. M., & Masoule, T. F. (2014). Performance evaluation of services quality in higher education institutions using modified SERVQUAL approach with grey analytic hierarchy process (G-AHP) and multilevel grey evaluation. *Decision Science Letters*, 3, 143–156.
223. Zawacki-Richter, O., Kondakci, Y., Bedenlier, S., Alturki, U., Aldraiweesh, A., & Püplichhuysen, D. (2015). The Development of Distance Education Systems in Turkey, the Russian Federation and Saudi Arabia. *European Journal of Open, Distance and e-Learning*, 18 (2), 113–129.
224. Zenović, I., & Bagarić, I. (2014). Trendovi u otvorenom učenju na daljinu u svetu i kod nas. *Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum – Sinteza2014* (379–384), Beograd, Univerzitet Singidunum.

INTERNET IZVORI

1. <http://moodle.org/sites/index.php?country=RS#M>
2. <http://www.babson.edu/news-events/babson-news/Pages/2016-babson-releases-2015-survey-of-online-learning.aspx>
3. <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
4. <http://www.mpn.gov.rs/strategije-2020/>
5. <http://www.open.ac.uk/>
6. <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/w-edwards-deming>
7. <https://www.kaplanuniversity.edu>
8. Pravilnik o standardima i postupku za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa, Preuzeto sa: <http://www.mpn.gov.rs>.
9. Vodič kroz akreditovane visokoškolske ustanove i studijske programe u Republici Srbiji, Preuzeto sa: <http://www.nts.edu.rs>.
10. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije, Preuzeto sa: <http://www.mpn.gov.rs>.

BIOGRAFIJA

Nina Đurica je rođena 18.5.1983. godine u Sarajevu. Završila je Osnovnu školu „Ljuba Nenadović“ u Beogradu 1998. godine kao nosilac Vukove diplome. Desetu Gimnaziju „Mihajlo Pupin“ završila je u Beogradu 2002. godine sa odličnim uspehom. Diplomirala je na Fakultetu organizacionih nauka 2008. godine, na studijskom programu Menadžment. Na istoimenom fakultetu upisuje master studije. Master studije je završila 08.7.2009. godine na studijskom programu Menadžment, sa prosečnom ocenom 9,57. Nina Đurica je upisala doktorske studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, studijski program: Poslovna ekonomija.

Od septembra 2008. do oktobra 2010. godine zaposlena je kao saradnik u nastavi na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu, a od oktobra 2010. do oktobra 2013. godine radi u zvanju asistenta. Na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu realizovala je nastavu na predmetima: Menadžment, Preduzetništvo i Osnovi organizacije. Od jula 2015. godine zaposlena je kao asistent na Beogradskoj poslovnoj školi – Visokoj školi strukovnih studija, gde izvodi vežbe na predmetima: Menadžment, Poslovno odlučivanje, Organizaciono ponašanje i Metodologija istraživačkog rada. Objavila je, samostalno ili u saradnji sa drugim autorima, veći broj stručnih radova u časopisima, kao i na međunarodnim i domaćim konferencijama.