



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**АНА Н. ПОПОВИЋ**

**СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ  
КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ  
УСТАНОВАМА**

**– докторска дисертација –**

Текст ове докторске дисертације

ставља се на увид јавности,

у складу са чланом 30, став 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС”, бр. 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013 и 99/2014)

**НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС”, бр. 104/2009, 99/2011 и 119/2012)  
Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за упознавање са садржајем пре одбране.

**Ниш, 2015. године**



**UNIVERSITY OF NIŠ  
FACULTY OF ECONOMICS**

**ANA N. POPOVIĆ**

**SPECIFICS OF MARKETING CONCEPT  
APPLICATION IN HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS**

**– Doctoral Dissertation –**

**Niš, 2015**

## Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације

---

### Ментор:

др Љиљана Станковић, редовни професор

Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

### Чланови комисије:

---

---

---

---

---

---

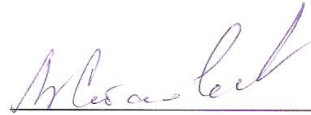
---

Датум одбране докторске дисертације:

---

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ  
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

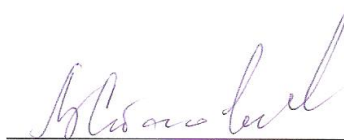
Овим изјављујем да сам сагласна да кандидат АНА ПОПОВИЋ може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом **СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА**, ради организације њене оцене и одбране.



Ментор: проф. др Љиљана Станковић

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

Hereby I declare that I agree that the candidate ANA POPOVIĆ can submit completed doctoral dissertation to the officer for the postgraduate education of the Faculty under the name of **SPECIFICS OF MARKETING CONCEPT APPLICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**, for the purpose of its evaluation and defense.



Mentor: Prof. Ljiljana Stanković, PhD

## ИЗЈАВА

Под пуном материјалном и моралном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

У Нишу,

дана 21. 10. 2015. године

Својеручни потпис:

Ana Stokobut

## S T A T E M E N T

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, results and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusions.

Niš, October 21<sup>st</sup> 2015

Signature:

Ana Popović

## Научни допринос докторске дисертације

Истраживања о могућности и последицама примене маркетинг концепта у непрофитном, а нарочито сектору високошколског образовања, су знатно малобројнија од истраживања спроведених у контексту профитних организација. Због тога се научни допринос ове докторске дисертације огледа у попуњавању идентификованих празнина у теоријским и емпиријским истраживањима. Конкретни научни доприноси спроведеног истраживања о утицају примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа, могу се поделити у три групе: теоријски, емпиријски и методолошки доприноси. *Теоријски доприноси* подразумевају систематизацију резултата претходних истраживања о маркетинг концепту као пословној оријентацији и његовим специфичностима у контекстима од значаја за ово истраживање: контексту услуга, контексту развијених и тржишта у развоју, контексту непрофитног сектора и, нарочито - сектора високошколског образовања. У дисертацији је детаљно приказана еволуција маркетинг концепта у области високошколског образовања, што представља релативно нову тему и у међународној научној заједници, а нарочито у Републици Србији у којој су до сада разматрани само појединачни аспекти маркетинга високошколског образовања. Најзначајнији теоријски доприноси дисертације у том смислу, обухватају предлог теоријског модела маркетинг концепта у високошколским установама и предлог критеријума за класификацију високошколских установа по пословној оријентацији коју примењују. Друга група теоријских доприноса односи се на систематизацију налаза истраживања о мерењу перформанси високошколских установа, на основу којих је дефинисан систем мерила перформанси ових установа у контексту примене маркетинг концепта. *Емпиријски допринос спроведеног истраживања* односи се на повећање евиденције о утицају примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа. Резултати истраживања пружају доказе о позитивном утицају примене маркетинг концепта на успешност, репутацију и конкурентност високошколских установа, сатисфакцију студената и запослених, као и на конкурентност и иновативност националне привреде. *Методолошки доприноси спроведеног истраживања* укључују предлоге оригиналних истраживачких инструмената за мерење: 1. примене маркетинг концепта (тј. пословне оријентације) и 2. перформанси високошколских установа. Ова дисертација, стога, представља солидну основу за даља истраживања у области маркетинга високошколског образовања, али и маркетинга непрофитног сектора.

## Scientific Contribution of the Doctoral Dissertation

Scientific studies about possibilities and outcomes of marketing concept application in non-for-profit and especially higher education sector, are relatively scarce when compared to studies realized in the for-profit context. Therefore, this doctoral dissertation contributes to filling in the identified gaps in theoretical and empirical researches. Specific scientific contributions of this research on influence that marketing concept application has on performances of higher education institution, can be classified into three groups: theoretical, empirical and methodological contributions. *Theoretical contributions* include systematisation of findings from previous studies on marketing concept as a peculiar business orientation, and on its specifics in the contexts important for this research: service economy context; context of developed, but also emerging markets; non-for-profit, and especially – higher education context. The detailed evolution of marketing concept in higher education sector is presented in this thesis. That topic is relatively new even for international scientific community and especially for community in the Republic of Serbia, where only some individual aspects of higher education marketing have been studied so far. The most important theoretical contributions in this sense are: suggested model of marketing concept for higher education institutions, and proposal of criteria for classifying higher education institutions based on business orientation they apply. The second group of theoretical contributions refers to systematization of research findings about measuring higher education institutions' performances. Based on these findings, system of performance indicators in the context of market orientation is defined. *Empirical contribution* of the research relates to addition to the evidence on influence that marketing concept has on higher education institution performances. The research results provide proofs of positive influence that application of marketing concept has on success, reputation and competitiveness of higher education institutions, on satisfaction of institution's students and employees and on competitiveness and innovativeness of national economy. *Methodological contributions* of the research include original research instruments for measuring: 1. application of marketing concept (i.e. business orientation) and 2. performances of higher education institutions. According to all the mentioned, this dissertation represents the solid foundation for further research in the field of higher education marketing and non-for-profit marketing.

---

**Изражавам захвалност:**

- својој менторки проф. др Љиљани Станковић на корисним сугестијама, инспиративним дискусијама, помоћи у реализацији циљева истраживања и изузетној сарадњи,
- својој професорки проф. др Сузани Ђукић, на корисним сугестијама, помоћи у решавању недоумица, подршци и изузетној сарадњи,
  - Ненаду Поповићу на непроцењивој помоћи у дизајнирању реализованог емпиријског истраживања,
- својим пријатељима, на помоћи у реализацији емпиријског истраживања – тестирању истраживачког инструмента и прикупљању података и на драгоцену подршци,
  - својој породици на бескрајном разумевању и бодрењу.



---

**THANK YOU:**

- Prof. Fred Dervin, PhD, for providing the opportunity for study visit at University of Helsinki, organizing scientific conference and networking for my research
- Riitta Rissanen, Mervi Friman, Pauliina Hirviniemi-Hakala and Irma Graham for valuable contribution in questionnaire testing, sample defining and reaching respondents in Finland
- Monika Schatz, best colleague and co-worker, for the collaboration, help and inspiration
- Minun Mies for the greatest support and never letting me give up.

## СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА

**Резиме:** Основни разлог за афирмацију примене маркетинга у области високошколског образовања је чињеница да је један од водећих дугорочних пословних циљева савремених високошколских установа креирање и унапређивање одрживе конкурентске предности. Наиме, на тржишту високошколског образовања све већи број установа различитог типа нуди услуге намењене истој циљној групи – потенцијалним студентима. Конкуренција на том тржишту је снажнија и бројнија него икада, што експлицитнију примену маркетинга чини неопходном. Основни предуслов који омогућава опстанак и развој високошколске установе је уписивање (и задржавање) довољног броја студената што је могуће само креирањем и унапређивањем конкурентске предности. У профитном сектору се за постизање наведених циљева примењује маркетинг концепт, пословна оријентација која доказано доприноси побољшању перформанси организација. Ова пословна оријентација подразумева редовно прикупљање и размену информација које се односе на тржиште и доношење одлука на бази тих информација, у циљу пружања супериорне вредности и задовољења потреба клијената боље од осталих организација. Иако је примена маркетинга у контексту сектора високошколског образовања оригинално побуђивала контроверзе, бројним истраживањима је утврђено не само да је она могућа, већ да маркетинг активности већ представљају устаљену праксу високошколских установа. Знатно мањи број истраживања је био усмерен на испитивање примене, а нарочито на утврђивање последица примене маркетинг концепта као пословне оријентације у високошколским установама. Зато је основни циљ истраживања у овој дисертацији да се утврди ***у којој мери примена маркетинг концепта доприноси успешности високошколских установа.*** Основни допринос дисертације у том смислу односи се на допринос попуњавању идентификованих празнина у теоријским и емпиријским истраживањима, што је нарочито видљиво из специфичног контекста истраживања спроведеног у дисертацији. Наиме, велика већина до сада реализованих истраживања се односи на јединствену језичку или географску област и развијене земље. Ово истраживање подразумева и контекст земље у развоју (Република Србија) и компаративну анализу са резултатима који се односе на развијену земљу и у смислу привредног развоја и у смислу изузетних перформанси у области образовања (Република Финска).

Истраживање односа примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа вршено је на следећи начин. Примена маркетинг концепта је разматрана као једна од опционих пословних оријентација, уз производни и продајни концепт. Све високошколске установе су класификоване у групе по пословној оријентацији коју примењују, а потом је утврђивано да ли оне које примењују маркетинг концепт имају боље перформансе од осталих високошколских установа. За разврставање високошколских установа у групе по примењеној пословној оријентацији, коришћен је вишекритеријумски приступ. Главни критеријум односи се на начин одлучивања у установи. Сматра се, наиме, да високошколске установе које примењују маркетинг концепт, одлуке доносе на основу систематски прикупљаних и резмењиваних информација које се односе на тржиште. Када је реч о перформансама високошколских установа, сем успешности, као кровне перформансе, разматране су и: конкурентност, репутација и иновативност установе, као и сатисфакција студената и запослених, као перформансе од нарочитог значаја за контекст примене маркетинг концепта у високошколским установама. Позитиван утицај примене маркетинг концепта на све наведене перформансе је најпре аргументован на основу теоријских поставки. Потом су, на основу тих поставки, дефинисана истраживачка питања и циљеви емпиријског истраживања које подразумева компаративну анализу утицаја примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа у Републици Србији и Републици Финској. Овако постављено истраживање захтева примену *експерименталног дизајна*, али примена пуног експерименталног дизајна није била опција због немогућности увођења експерименталног фактора по жељи (и разврставања јединица истраживања у експерименталну и контролну групу), па је коришћен метод *испитивања*, применом технике *анкетирања*, које следи логику *ex post facto* експеримента. Истраживање је спроведено над популацијом студијских програма, а не високошколских установа, јер се претпоставља да иста установа може примењивати различите начине управљања различитим студијским програмима. У складу са циљевима истраживања, дефинисан је *стратификовани непропорционални случајни узорак* студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији и Финској. Реализовани узорак обухвата 97 јединица тј. студијских програма (65 из Србије и 32 из Финске). Подаци потребни за тествање истраживачких хипотеза прикупљани су у периоду децембар 2014. – март 2015. године. Испитаници (припадници руководећих структура задужени за или упућени у управљање студијским програмима из узорка) су контактирани лично и потом су попуњавали упитнике постављене на веб локације.

Добијени подаци су анализирани у циљу тестирања постављених истраживачких хипотеза и утврђивања евентуалног утицаја примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа. Анализа је вршена на два нивоа – прво је спроведена анализа усмерена на добијање корелација нултог реда. Потом је додатно однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа контролисан факторима за које се претпостављало да могу имати утицаја: 1. локација установе у којој се реализује студијски програм (држава: Србија или Финска), 2. величина студијских програма, и 3. тип установе („приватни” и „државни” у Србији и „традиционални” и универзитети примењених наука у Финској). Овако дефинисани циљеви одредили су и начин тестирања хипотеза и остваривања додатних циљева истраживања, тј. употребу конкретних статистичких метода. Коришћени су, првенствено  $\chi^2$  тест (и Фишеров егзактни тест) и t-тест (и Левенов тест једнакости варијансе) да би се утврдило да ли постоје статистички значајне разлике у перформансама високошколских установа које примењују маркетинг концепт и да ли се могу идентификовати додатне разлике приликом примене наведених фактора контролисања односа. Све статистичке анализе су тестиране једносмерно, на нивоу значајности од 95%.

Анализом резултата истраживања установљени су изузетно значајни налази. Утврђено је да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт ***успешније, конкурентније и да имају бољу репутацију*** од високошколских установа које га не примењују. Истовремено ***сатисфакција студената и сатисфакција запослених*** у високошколским установама које примењују маркетинг концепт су веће него исти ти показатељи у установама које не примењују маркетинг концепт. Истраживањем су идентификоване и индиције да ***примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности и иновационим капацитетима националне привреде.***

Теоријски су поткрепљене и претпоставке о позитивном утицају примене маркетинг концепта на ***иновативност високошколских установа***. Међутим, емпиријски ове претпоставке нису поткрепљене, јер резултати спроведеног истраживања не пружају довољну евиденцију за утврђивање ни позитивног ни негативног односа примене маркетинг концепта и иновативности високошколских установа. Зато су предложени и правци даљих истраживања у овој области, која су неопходна.

Дизајном истраживања је предвиђено и да се испита да ли постоје значајне разлике у степену примене маркетинг концепта као узрока који доводи до ***различитих***

*позиција високошколских установа из Србије и Финске* на међународном тржишту високошколског образовања. У том смислу, резултати истраживања су показали да је примена маркетинг концепта нешто већа међу установама у Финској него у Србији, као и да су установе из Финске и генерално успешније у остваривању циљева (по оцени менаџера), конкурентније и селективније од установа у Србији и да је примена маркетинг концепта један од значајних фактора који утиче на те разлике. Са друге стране, истраживањем је откривено да су и студенти и запослени на високошколским установама у Србији задовољнији него у Финској. Претпоставка је да је виша *софистицираност захтева* и студената и запослених у Финској, разлог њихових виших очекивања и тиме и ниже сатисфакције. Међутим, ту претпоставку је неопходно проверити у наредним истраживањима.

Резултати реализованог истраживања пружају индикације да је утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа (а тиме и перформансе националне привреде) изражен у случају великих студијских програма. Сви велики студијски програми у узорку су тржишно оријентисани и убедљива већина је успешна. Имајући у виду да је омасовљење високошколског образовања глобални тренд и да се тежи повећању студијских програма, потреба за додатним теоријским и емпиријским истраживањима примене маркетинг концепта као значајног фактор успеха тих програма, постаје још наглашенија.

**Кључне речи:** маркетинг концепт, високошколске установе, конкурентност, перформансе, непрофитни сектор, тржишна оријентација, пословна оријентација

**Научна област:** Економија

**Ужа научна област:** Пословно управљање

**УДК:** 339.138:378.09

**CERIF класификациона ознака:** S191

## **SPECIFICS OF MARKETING CONCEPT APPLICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Summary:** One of the main goals of contemporary higher education institutions refers to achieving and developing sustainable competitive advantage. That fact is among the main causes for affirmation of marketing concept application in higher education sector. Namely, in the higher education market, more and more various institutions are offering their services to the same target group – prospective students. Competition on this market is stronger and more numerous than ever, and that makes more explicit application of marketing – a necessity. In order to survive and develop on the market, higher education institutions have to attract, enrol and retain sufficient number of students. That is possible only if these institutions succeed to establish and continuously enhance their competitive advantage. In profit sector context, marketing concept is used for achieving mentioned aims, as this business orientation has positive influence on organisation's performances. Marketing concept refers to systematic gathering and dissemination of market intelligence, and decision-making based on this information, with final aim – to provide superior value and to cater the needs of clients better than the competition does. Although application of marketing concept in higher education sector has originally faced some objections, numerous researches have proven that not only is it possible in this sector, but marketing activities are commonly used in higher education institutions. On the other hand, studies about marketing concept and its effects are relatively scarce in higher education context. Therefore, the main aim of the research presented in this Doctoral Dissertation is to ***determine whether marketing concept application contributes to success of higher education institutions*** (HEIs). In that respect, the main scientific contribution of this dissertation refers to filling in the identified gaps in theoretical and empirical researches realized so far. This aim is especially reflected in the specific context of the realized research. Namely, most of the previous studies pertain to unique language or geographical area and context of developed countries. This research includes the context of developing country (Serbia), but also comparative analysis with developed country (Finland) – developed not only in terms of economy, but also in terms of outstanding educational sector performances.

Research on interrelation of marketing concept application and performances of HEIs was realized in the following manner. Application of marketing concept (market orientation) was analysed as one option of business orientations, alongside production and sales concept.

HEIs were classified into three groups based on implemented business orientation, and then their performances were compared in order to test whether market oriented HEIs had better performances when compared to the rest of the sample. Several criteria were used for classification of HEIs into groups that relate to implemented business orientation. The main criterion refers to decision making in the institution. It is considered that market oriented HEIs base their decisions on systematically gathered and disseminated market intelligence. Performances that were analysed include: (overall) success, competitiveness, reputation and innovativeness of the institution, as well as satisfaction of students and employees. These performances were selected because of their specific importance in the context of market orientation. Positive influence that market orientation has on all these performances was firstly confirmed by theoretical findings. Based on these findings, research questions and aims were set for empirical research that includes comparative analysis of interrelation of market orientation and performances of HEIs in Serbia and Finland. Research of this kind usually includes experimental research design, which here was not fully applicable because of impossibility to introduce experimental factor when needed. Therefore, the research method that was chosen instead is poll research that follows the logic of *ex post facto* experiment. The research was carried out on the population of *study programmes*, not HEIs, as it is assumed that management of institutions can use different business orientations in managing different programmes on the same institution. In accordance with the aims of this research, the research sample is defined. The sample is *stratified, disproportional and random* and includes study programmes of HEIs in Serbia and Finland. The realized sample includes 97 units (study programmes, 65 from Serbia and 32 from Finland). Data needed for hypotheses testing was gathered from December 2014 till March 2015. Interviewees (persons included in structures that manage study programmes from the sample or persons familiar with the relevant issues) were personally contacted. The ones that agreed to contribute to the research filled in the questionnaire uploaded on web locations.

Gained data was analysed for the purpose of defined research hypotheses testing i.e. for determining eventual influence that market orientation has on HEIs' performances. Two levels of analysis were applied. First the analysis on the whole sample was realized in order to get zero level correlation. In addition to that, relation of market orientation and HEIs' performances was controlled by the factors for which it was assumed that they might have influence on this relation: 1. *location of HEI* on which study programme is realized (Serbia or Finland), 2. *size* of study programme, and 3. *type of HEI* on which study programme is

realized (*private* and *state-owned* in Serbia; *university* and *university of applied sciences* in Finland). The defined aims determined the manner of hypotheses testing and achieving the aims set for empirical research, i.e. the use of specific statistical methods. Primarily the  $\chi^2$  test (and Fischer's exact test) and t-test (and Leven's test of equal variances) were used for testing the significance of the differences identified in the sample, i.e. to test if market oriented HEIs differ from non-market oriented, and to test the influence that controlling factors have on the market orientation-performances relation. All statistical analyses were one-tailed and performed on level of significance of 95%.

Analysis of the results has identified some very significant findings. ***Higher education institutions that apply marketing concept are more successful, competitive and reputable than institutions that implement other business orientations. Also, students and employees of these institutions are more satisfied than students and employees of non-market oriented HEIs.*** Research findings also indicate that application of marketing concept in HEIs ***contributes to competitiveness and innovation capacities of national economy.***

Assumptions about positive influence that marketing concept has on *innovativeness of Higher Education Institutions* were theoretically proven. But, empirically they were not confirmed, as the research results do not provide sufficient evidence for identifying positive/negative influence of market orientation on innovativeness of HEIs. Therefore, directions for necessary further research in this field were defined.

It was foreseen in the research design to test whether significant difference exist between level of market orientation as a cause for different positioning of HEIs from Serbia and Finland on international higher education market. Research findings show that HEIs from Finland are slightly more market oriented, but much more successful /according to manager's evaluation), competitive and selective than institutions in Serbia. It is obvious that market orientation is one of the significant factors that cause these differences. On the other hand, research findings reveal that students and employees of HEIs located in Serbia are more satisfied than students and employees in Finland. Author's assumption is that lower satisfaction is caused by *more sophisticated needs, requests and preferences* of students and employees in Finland. But, this needs to be tested in further research.

Research findings also indicate that market orientation's influence on performances of higher education institutions (and therefore national economy) is very high in the case of large study programmes. All large programmes in the sample are market oriented and vast majority is successful. Having in mind that popularization of higher education is a global trend and that



it includes augmentation of study programmes, need for further theoretical and empirical researches on marketing concept as important success factor of those programmes, is even more pronounced.

**Keywords:** marketing concept, higher education institutions, competitiveness, performances, non-profit sector, market orientation, business philosophy

**Scientific field:** Economics

**Narrow scientific field:** Business management

**UDC:** 339.138:378.09

**CERIF classification:** S191

## Списак скраћеница коришћених у дисертацији

| Скраћеница       | Значење скраћенице  |
|------------------|---|
| <b>4П/4Р</b>     | Концепт маркетинг микса – назив по акрониму назива елемената овог концепта: производ, цена, канали маркетинга, маркетинг комуницирање ( <i>енгл.</i> <u>P</u> roduct, <u>P</u> rice, <u>P</u> lace, <u>P</u> romotion - 4Р) |
| <b>АНЕМ</b>      | Асоцијација независних медија (Србије)  |
| <b>БРИК/BRIC</b> | Тржишта у настајању/експанзији: Бразил, Русија, Индија и Кина – акроним назива ових земаља на <i>енгл.</i> говорном подручју ( <u>B</u> rasil, <u>R</u> usia, <u>I</u> ndia, <u>C</u> hina- BRIC)                           |
| <b>ВШУ</b>       | Високошколска/е установа/е  |
| <i>енгл.</i>     | на <i>енглеском</i> језику  |
| <b>ЕУ</b>        | Европска Унија  |
| <i>лат.</i>      | на <i>латинском</i> језику  |
| <i>нем.</i>      | на <i>немачком</i> језику   |
| <b>НПО/НПО</b>   | Непрофитна организација/ <i>енгл.</i> non (for) profit organization (NPO)   |
| <b>НГО/ NGO</b>  | Невладина организација/ <i>енгл.</i> non-government(al) organization  |
| <b>РС</b>        | Република Србија  |
| <b>САД</b>       | Сједињене Америчке Државе   |
| <b>с.п.</b>      | Студијски програм   |
| <b>СРБ</b>       | Србија  |
| <b>СТО/WTO</b>   | Светска трговинска организација / <i>енгл.</i> World Trade Organization - WTO   |
| <b>ФИ</b>        | Финска  |
| <i>фин.</i>      | на <i>финском</i> језику  |
| <i>фр.</i>       | на <i>француском</i> језику   |
| <b>ЦРППС</b>     | Центар за развој непрофитног сектора  |
| <b>АМА</b>       | Америчко удружење за маркетинг ( <i>енгл.</i> American Marketing Association)   |
| <b>ARWU</b>      | Глобално рангирање универзитета на основу академских перформанси ( <i>енгл.</i> Academic Ranking of World Universities)   |
| <b>BCG</b>       | Бостонска консултантска група ( <i>енгл.</i> Boston Consulting Group)   |
| <b>СИМО</b>      | Центар за међународну мобилност ( <i>енгл.</i> Center for International Mobility)   |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>CRM</b>    | Управљање односима са (стратегички значајним) купцима ( <i>енгл.</i> Customer Relationship Management)   |
| <b>e-</b>     | електронско/засновано на употреби Интернета  |
| <b>EMAC</b>   | Европска маркетинг академија ( <i>енгл.</i> European Marketing Academy)  |
| <b>FP7</b>    | Програм Европске Уније за финансирање пројеката из области истраживања и развоја ( <i>енгл.</i> Seventh Framework Programme)                     |
| <b>GATS</b>   | Општи споразум о трговини услугама ( <i>енгл.</i> General Agreement on Trading Services – GATS)  |
| <b>GCI</b>    | Глобални индекс конкурентности ( <i>енгл.</i> Global Competitiveness Index)  |
| <b>IAPNM</b>  | Међународна асоцијација за маркетинг у јавном и непрофитном сектору ( <i>енгл.</i> International Association for Public and Nonprofit Marketing) |
| <b>ICCMII</b> | Међународна конференција о актуелним питањима у маркетингу ( <i>енгл.</i> International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMII))    |
| <b>ICNPO</b>  | Интернационална класификација непрофитних организација ( <i>енгл.</i> International Classification of Non Profit Organizations)                  |
| <b>m-</b>     | Мобилно/засновано на употреби мобилних телефона ( <i>лат.</i> mobile)  |
| <b>MSI</b>    | Научни институт за маркетинг ( <i>енгл.</i> Marketing Science Institute)   |
| <b>NERA</b>   | Нордијска асоцијација за истраживања у области образовања ( <i>енгл.</i> Nordic Educational Research Association)                                |
| <b>OECD</b>   | Организација за економску сарадњу и развој ( <i>енгл.</i> Organization for Economic Co-operation and Development)                                |
| <b>PRM</b>    | Управљање односима са (стратегички значајним) партнерима ( <i>енгл.</i> Partner Relationship Management)   |
| <b>UNESCO</b> | Организација Уједињених нација за образовање, науку и културу ( <i>енгл.</i> United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation)   |
| <b>WEF</b>    | Светски економски форум ( <i>енгл.</i> World Economic Forum)   |

## Попис табела

|                | <b>Ознака</b>      | <b>Назив табеле</b>  |
|----------------|--------------------|--|
| <b>Глава 1</b> | <b>Табела 1.</b>   | Основне карактеристике пословних оријентација  |
|                | <b>Табела 2.</b>   | Приказ доминантних перспектива у дефинисању тржишне оријентације   |
|                | <b>Табела 3.</b>   | Начини дефинисања елемената тржишне оријентације у оквиру доминантних теоријских перспектива                   |
|                | <b>Табела 4.</b>   | Приказ доминантних тема у истраживањима о тржишној оријентацији у контексту производног и услужног сектора     |
| <b>Глава 2</b> | <b>Табела 5.</b>   | Групе и подгрупе непрофитних организација према Интернационалној класификацији непрофитних организација        |
| <b>Глава 3</b> | <b>Табела 6.</b>   | Кључни аспекти еволуције маркетинга високошколског образовања  |
|                | <b>Табела 7.</b>   | Елементи тржишне оријентације високошколских установа  |
| <b>Глава 4</b> | <b>Табела 8.</b>   | Мерила пословних перформанси високошколских установа дефинисана у релевантној литератури                       |
| <b>Глава 5</b> | <b>Табела 9.</b>   | Извори, врсте и сврха употребе секундарних података коришћених у дисертацији                                   |
|                | <b>Табела 10.</b>  | Прелиминарна структура истраживачког узорка  |
|                | <b>Табела 11а.</b> | Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Србији (први корак)                                      |
|                | <b>Табела 11б.</b> | Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Србији (други и трећи корак)                             |
|                | <b>Табела 12а.</b> | Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Финској (први корак)                                     |
|                | <b>Табела 12б.</b> | Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Финској (други и трећи корак)                            |
|                | <b>Табела 13.</b>  | Финални истраживачки узорак акредитованих студијских програма на високошколским установама у Србији и Финској  |
|                | <b>Табела 14.</b>  | Димензије скала за мерење тржишне оријентације организација  |
|                | <b>Табела 15.</b>  | Дефинисање и начини вредновања кључних варијабли   |
| <b>Глава 6</b> | <b>Табела 16.</b>  | Разврставање високошколских установа по прелиминарном критеријуму класификације                                |
|                | <b>Табела 17.</b>  | Повезаност циљева и пословне оријентације високошколских установа  |
|                | <b>Табела 18.</b>  | Класификација високошколских установа по пословним оријентацијама, критеријум: доминантни фактор одлучивања    |
|                | <b>Табела 19.</b>  | Разврставање високошколских установа у групе оних које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују |
|                | <b>Табела 20.</b>  | Класификација високошколских установа по успешности  |

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Табела 21.</b> | <i>Класификација високошколских установа по репутацији</i>   |
| <b>Табела 22.</b> | <i>Сатисфакција студената високошколских установа из узорка</i>  |
| <b>Табела 23.</b> | <i>Сатисфакција запослених високошколских установа из узорка</i>   |
| <b>Табела 24.</b> | <i>Класификација високошколских установа по нивоу иновативности</i>  |
| <b>Табела 25.</b> | <i>Успешност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа</i>   |
| <b>Табела 26.</b> | <i>Успешност тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Републици Србији</i>                                      |
| <b>Табела 27.</b> | <i>Однос тржишне оријентације и успешности студијских програма средње величине</i>   |
| <b>Табела 28.</b> | <i>Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа процењена од стране менаџера</i>                           |
| <b>Табела 29.</b> | <i>Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Финској процењена од стране менаџера</i>                 |
| <b>Табела 30.</b> | <i>Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних <u>приватних</u> високошколских установа у Србији процењена од стране менаџера</i> |
| <b>Табела 31.</b> | <i>Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних <u>универзитета примењених наука</u> процењена од стране менаџера</i>              |
| <b>Табела 32.</b> | <i>Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа</i>                              |
| <b>Табела 33.</b> | <i>Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији</i>                     |
| <b>Табела 34.</b> | <i>Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних <u>малих студијских програма</u></i>                     |
| <b>Табела 35.</b> | <i>Конкутентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа</i>                                       |
| <b>Табела 36.</b> | <i>Конкутентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији</i>                              |
| <b>Табела 37.</b> | <i>Конкутентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „<u>државних</u>” високошколских установа у Србији</i>            |
| <b>Табела 38.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа</i>  |
| <b>Табела 39.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних студијских програма <u>средње величине</u></i>                       |
| <b>Табела 40.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији</i>                                 |
| <b>Табела 41.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „<u>државних</u>” високошколских установа у Србији</i>               |
| <b>Табела 42.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „<u>приватних</u>” високошколских установа у Србији</i>              |

|                |                   |   |
|----------------|-------------------|---|
| <b>Глава 6</b> | <b>Табела 43.</b> | <i>Репутација „приватних” високошколских установа у Србији</i>  |
|                | <b>Табела 44.</b> | <i>Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „традиционалних” универзитета у Финској</i>                             |
|                | <b>Табела 45.</b> | <i>Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама</i>  |
|                | <b>Табела 46.</b> | <i>Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама у Србији</i>                                 |
|                | <b>Табела 47.</b> | <i>Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним „државним” високошколским установама у Србији</i>                      |
|                | <b>Табела 48.</b> | <i>Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама, случај <u>малих студијских програма</u></i> |
|                | <b>Табела 49.</b> | <i>Однос тржишне оријентације високошколских установа и конкурентности националне привреде</i>  |
|                | <b>Табела 50.</b> | <i>Однос тржишне оријентације високошколских установа и иновативности националне привреде</i>   |

### **Попис слика**

| <b>Ознака слике</b> | <b>Назив слике</b>   |
|---------------------|--|
| <b>Слика 1.</b>     | <i>Конструисање свеобухватног модела маркетинг концепта</i>                        |
| <b>Слика 2.</b>     | <i>Ток активности за примену маркетинг концепта</i>                                |
| <b>Слика 3.</b>     | <i>Мерила перформанси високошколских установа у контексту тржишне оријентације</i> |
| <b>Слика 4.</b>     | <i>Међуповезаност тржишне оријентације и перформанси организације</i>              |

## Садржај

|  |           |
|--|-----------|
| УВОД.....  | 1         |
| <b>ПРВИ ДЕО: ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА О ПРИМЕНЉИВОСТИ<br/>МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ – ПРОБЛЕМИ У ТЕОРИЈСКОМ УОБЛИЧАВАЊУ .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1.1. ОД ПРОИЗВОДНОГ ДО МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА.....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1.1. Производни концепт .....  | 8         |
| 1.1.2. Концепт производа.....  | 9         |
| 1.1.3. Продајни концепт .....  | 10        |
| 1.1.4. Маркетинг концепт .....   | 13        |
| 1.1.5. Модификације оригиналног модела еволуције пословних оријентација.....                                     | 14        |
| <b>1.2. ТЕОРИЈЕ О МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТУ .....</b>   | <b>21</b> |
| 1.2.1. Маркетинг концепт и тржишна оријентација.....   | 22        |
| 1.2.2. Доминантне перспективе у дефинисању тржишне оријентације .....  | 24        |
| 1.2.3. Дефинисање елемената тржишне оријентације.....  | 27        |
| <b>1.3. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У<br/>РАЗВИЈЕНИМ И ЗЕМЉАМА У РАЗВОЈУ .....</b>                  | <b>32</b> |
| 1.3.1. Примена маркетинг концепта на развијеним тржиштима.....   | 33        |
| 1.3.2. Примена маркетинг концепта на тржиштима у развоју .....   | 36        |
| <b>1.4. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У<br/>ПРОИЗВОДНОМ И УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ .....</b>                  | <b>41</b> |
| <b>2. МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА<br/>У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА.....</b>                    | <b>47</b> |
| <b>2.1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЈА<br/>НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА .....</b>                                    | <b>47</b> |
| 2.1.1. Специфичности везане за циљеве и област деловања<br>непрофитних организација .....                        | 51        |
| 2.1.2. Специфичности везане за финансирање непрофитних организација .....  | 52        |
| 2.1.3. Специфичности везане за управљање и функционисање непрофитних<br>организација .....                       | 53        |
| <b>2.2. КЛАСИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА .....</b>   | <b>54</b> |
| 2.2.1. Ниво коришћења волонтерског рада као критеријум класификације<br>непрофитних организација .....           | 54        |
| 2.2.2. Постојање конкурената из профитног сектора као критеријум класификације<br>непрофитних организација ..... | 55        |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.3. <i>Извори средстава за финансирање оснивања и рада као критеријум класификације непрофитних организација</i> .....       | 56  |
| 2.2.4. <i>Природа понашања на које организација жели да утиче као критеријум класификације непрофитних организација</i> .....   | 57  |
| 2.2.5. Класификација непрофитних организација <i>по делатностима</i> – Међународна класификација непрофитних организација ..... | 58  |
| <b>2.3. ЕВОЛУЦИЈА ИДЕЈЕ О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА</b> .....                                     | 64  |
| 2.3.1. Период настанка маркетинга непрофитног сектора (од 1960. до 1970. године) .....  | 67  |
| 2.3.2. Период развоја маркетинга непрофитног сектора (1970-е и 1980-е године).....  | 69  |
| 2.3.3. Период зрелости маркетинга непрофитног сектора ( од 1990. године) .....  | 70  |
| <b>2.4. ПРЕОВЛАЂУЈУЋА СХВАТАЊА О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА</b> .....                              | 74  |
| <b>3. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ У ОБЛАСТИ ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА</b> .....   | 77  |
| <b>3.1. КОНТРОВЕРЗЕ О ПРИМЕНЉИВОСТИ МАРКЕТИНГА У ОБЛАСТИ ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА</b> .....                                    | 77  |
| 3.1.1. Концептуализација високошколског образовања као тржишно вођеног сектора.....   | 79  |
| 3.1.2. Научне дебате о предмету размене на тржишту високошколског образовања.....   | 83  |
| 3.1.3. Научне дебате о идентитету учесника на тржишту високошколског образовања.....  | 86  |
| <b>3.2. ЕВОЛУЦИЈА МАРКЕТИНГА ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА</b> .....  | 89  |
| 3.2.1. Декада 1970-их: Настанак маркетинга високошколског образовања у пракси.....  | 90  |
| 3.2.2. Декада 1980-их: Зачеци теоријске концептуализације маркетинга високошколског образовања.....                             | 91  |
| 3.2.3. Декада 1990-их: (Даљи) развој маркетинга високошколског образовања.....  | 94  |
| 3.2.4. Двехиљадите: Стратегијски маркетинг високошколског образовања .....  | 96  |
| 3.2.5. Закључна разматрања о еволуцији маркетинга високошколског образовања .....   | 101 |
| <b>3.3. ПРЕГЛЕД ИСТРАЖИВАЊА О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА</b> .....                                  | 103 |
| 3.3.1. Примена оригиналног маркетинг концепта у високошколским установама .....   | 104 |
| 3.3.2. Развој специфичног маркетинг концепта у контексту високошколских установа.....   | 106 |
| <b>3.4. ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА</b> .....   | 110 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>4. ВРЕДНОВАЊЕ ДОПРИНОСА МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА<br/>ОСТВАРИВАЊУ ЦИЉЕВА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА</b> .....           | 115 |
| <b>4.1. ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА УСПЕХА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА</b> ...   | 116 |
| 4.1.1. <i>Различити приступи</i> мерењу успеха високошколских установа .....                                     | 118 |
| 4.1.2. <i>Проблеми у дефинисању јединственог индикатора успешности</i><br>високошколских установа .....          | 120 |
| 4.1.3. <i>Проблеми примене финансијских мерила</i> перформанси за мерење успеха<br>високошколских установа ..... | 122 |
| <b>4.2. ДЕФИНИСАЊЕ МЕРИЛА УСПЕХА<br/>ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА</b> .....   | 126 |
| 4.2.1. Врсте мерила перформанси високошколских установа .....  | 127 |
| 4.2.2. Мерила перформанси у контексту тржишне оријентације<br>високошколских установа .....                      | 129 |
| <b>4.3. УТИЦАЈ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА НА УСПЕХ<br/>ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА</b> .....                         | 135 |
| 4.3.1. Проблеми мерења доприноса маркетинга успеху организације.....   | 136 |
| 4.3.2. Утицај примене маркетинг концепта на перформансе организације .....                                       | 138 |
| 4.3.3. Утицај примене маркетинг концепта<br>на перформансе високошколских установа .....                         | 140 |
| <b>4.4. СУМИРАЊЕ ПРЕГЛЕДА ЛИТЕРАТУРЕ И ИСТРАЖИВАЊА<br/>И ДЕФИНИСАЊЕ ИСТРАЖИВАЧКИХ ПИТАЊА</b> .....               | 142 |

**ДРУГИ ДЕО. ЕМПИРИЈСКО ИСРАЖИВАЊЕ:**

|   |     |
|---|-----|
| <b>КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У<br/>ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА<br/>У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И РЕПУБЛИЦИ ФИНСКОЈ</b> ..... | 147 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>5. ДИЗАЈН ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА</b> .....               | 148 |
| <b>5.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА</b> .....                  | 148 |
| 5.1.1. Предмет истраживања.....                              | 148 |
| 5.1.2. Циљ истраживања .....                                 | 150 |
| 5.1.2.1. <i>Општи циљ истраживања</i> .....                  | 150 |
| 5.1.2.2. <i>Специфични циљеви истраживања</i> .....          | 151 |
| <b>5.2. ИЗБОР ИЗВОРА ПОДАТАКА И МЕТОДА ИСТРАЖИВАЊА</b> ..... | 152 |
| 5.2.1. Избор извора података за истраживање .....            | 152 |
| 5.2.2. Избор метода истраживања .....                        | 155 |
| <b>5.3. ДЕФИНИСАЊЕ УЗОРКА ИСТРАЖИВАЊА</b> .....              | 156 |
| 5.3.1. Основни скуп .....                                    | 156 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.2. Величина и тип узорка.....   | 158        |
| 5.3.4. Начин избора јединица у узорку .....   | 160        |
| 5.3.4.1. <i>Одређивање узорка акредитованих</i><br><i>студијских програма на високошколским установама у Републици Србији.....</i>  | <i>161</i> |
| 5.3.4.2. <i>Одређивање узорка акредитованих</i><br><i>студијских програма на високошколским установама у Републици Финској.....</i> | <i>164</i> |
| <b>5.4. КРЕИРАЊЕ ИНСТРУМЕНТА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА.....</b>  | <b>167</b> |
| 5.4.1. Мерење нивоа примене маркетинг концепта/<br>одређивање пословне оријентације високошколске установе .....                    | 167        |
| 5.4.2. Мерење перформанси високошколске установе .....  | 172        |
| 5.4.3. Конструисање истраживачког инструмента .....   | 174        |
| <b>5.5. ПРИКУПЉАЊЕ И ОБРАДА ПОДАТАКА .....</b>  | <b>179</b> |
| <b>6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>   | <b>182</b> |
| 6.1. Анализа односа тржишне оријентације<br>и перформанси високошколских установа .....   | 183        |
| 6.1.1. Мерење тржишне оријентације високошколских установа .....  | 184        |
| 6.1.2. Мерење перформанси високошколских установа.....  | 189        |
| 6.1.3. Одређивање односа тржишне оријентације<br>и перформанси високошколских установа.....   | 196        |
| 6.1.3.1. <i>Тестирање главне истраживачке хипотезе.....</i>   | <i>196</i> |
| 6.1.3.2. <i>Тестирање појединачних истраживачких хипотеза.....</i>  | <i>204</i> |
| 6.1.4. Испитивање утицаја тржишне оријентације на<br>конкурентност и иновативност националне привреде .....                         | 215        |
| <b>6.2. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>   | <b>218</b> |
| 6.2.1. Дискусија основног налаза емпиријског истраживања .....  | 218        |
| 6.2.2. Дискусија резултата тестирања истраживачких хипотеза.....  | 224        |
| 6.2.3. Методолошки проблеми истраживања утицаја<br>примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа.....           | 232        |
| <b>6.3. ЗАКЉУЧАК ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА .....</b>  | <b>234</b> |
| <b>6.4. ДОПРИНОСИ И ОГРАНИЧЕЊА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>  | <b>237</b> |
| 6.4.1. Допринос спроведеног истраживања .....   | 237        |
| 6.4.2. Ограничења истраживања .....   | 238        |
| 6.5. СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА .....   | 240        |
| <b>ЗАКЉУЧАК.....</b>  | <b>244</b> |
| <b>СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ .....</b>  | <b>253</b> |

## ПРИЛОЗИ

|  |      |
|--|------|
| <b>Прилог 1.</b> Списак акредитованих факултета и универзитета<br>Одбора за акредитацију НИО 2014. године .....                                      | П-1  |
| <b>Прилог 2а.</b> Анкетни упитник коришћен у емпиријском истраживању у<br>Србији (са фреквенцијама одговора).....                                    | П-7  |
| <b>Прилог 2б.</b> Анкетни упитник коришћен у емпиријском истраживању у<br>Финској.....   | П-21 |
| <b>Прилог 3а.</b> Пропратно писмо коришћено у емпиријском истраживању у Србији... ..   | П-30 |
| <b>Прилог 3б.</b> Пропратно писмо коришћено у емпиријском истраживању у Финској.. ..   | П-31 |
| <b>Прилог 4.</b> Анализа резултата истраживања у циљу тестирања<br>истраживачке хипотезе $X_5$ .. ..   | П-32 |
| <b>Прилог 5.</b> Утицај екстерних фактора на однос примене маркетинг концепта и перформанси<br>високошколских установа. ....                         | П-33 |
| <b>5а.</b> <i>Утицај величине студијског програмана однос примене маркетинг<br/>    концепта и перформанси високошколских установа.....</i>          | П-33 |
| <b>5б.</b> <i>Утицај локације студијског програмана однос примене маркетинг<br/>    концепта и перформанси високошколских установа.....</i>          | П-34 |
| <b>5в.</b> <i>Утицај типа високошколске установена однос примене маркетинг<br/>    концепта и перформанси високошколских установа у Србији .....</i> | П-35 |
| <b>5г.</b> <i>Утицај типа високошколске установена однос примене маркетинг<br/>    концепта и перформанси високошколских установа у Финској.....</i> | П-36 |
| <b>БИОГРАФИЈА.....</b>   | П-37 |
| <b>ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ.....</b>   | П-38 |
| <b>ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ<br/>ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА ДИСЕРТАЦИЈЕ .....</b>   | П-39 |
| <b>ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ.....</b>   | П-40 |

## УВОД

**Област истраживања** којој припада ова докторска дисертација је маркетинг непрофитног сектора, а **предмет истраживања** је примена маркетинг концепта у високошколским установама као специфичној врсти (оригинално) непрофитних организација.

Примена маркетинг концепта у непрофитним организацијама представља својеврсни *contradictio in adjecto*<sup>1</sup>, јер су филозофија и принципи маркетинга (оригинално дефинисаног у *профитном* контексту) оријентисани ка максимирању профита као једном од основних циљева пословања. Овај специфични парадокс је био основа научне дебате која је вођена 1960-их и 1970-их година и у којој су учествовали еминентни теоретичари из области маркетинга (Kotler, Levi, Shapiro, Hunt, Ferber, Bartles, Luck, Zaltman, Hunt, Robin, Vagozzi и остали). Ипак, бројни радови многих утицајних аутора објављивани већ од 1971. године указују на чињеницу да је дебата резултирала проширењем области истраживања и *рађањем* маркетинга непрофитног сектора. Растуће интересовање за ову област од тада је манифестовано кроз пораст броја истраживача, научних конференција и часописа, књига и уџбеника, студијских програма и образовних установа посвећених примени маркетинга у непрофитним организацијама. Разлози за примену маркетинг концепта у непрофитним организацијама сажети су у наредним схватањима:

– Срж маркетинга је генерална *идеја размене*, а не тржишна трансакција – што значи да је он применљив на свим тржиштима и у случају свих облика друштвене размене које карактерише било какав облик реципроцитета (Kotler & Levy, 1969);

– Непрофитне организације имају *проблеме* за чије превазилажење је веома значајна *примена маркетинга* (Hunt, 1976).

Теорија и пракса примене маркетинг концепта у високошколским установама, које оригинално представљају врсту непрофитних организација, условљене су специфичностима ових установа. Основни разлог за афирмацију примене маркетинга у области високошколског образовања је чињеница да је један од водећих дугорочних

---

<sup>1</sup> *Contradictio in adjecto* (лат.) – *противречност у значењу*: примена маркетинга у *непрофитним* организацијама делује контрадикторно – маркетинг је оригинално развијен и углавном примењиван у пословним организацијама, са циљем максимизације *профита*.

пословних циљева савремених високошколских установа креирање и унапређивање одрживе конкурентске предности. Наиме, на тржишту високошколског образовања све већи број установа различитог типа нуди услуге намењене истој циљној групи – потенцијалним студентима. Конкуренција на том тржишту је снажнија и бројнија него икада (нарочито узевши у обзир појаву и раст броја тзв. *приватних* високошколских установа), што експлицитнију примену маркетинга чини неопходном (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Основни циљ високошколских установа није, као код профитних организација, остваривање дугорочне профитабилности, већ обезбеђење неопходних предуслова за несметано деловање, односно остваривање мисије (Kotler, 2002). Основни предуслов који омогућава континуирани опстанак и развој високошколске установе је уписивање (и задржавање) довољног броја студената, што се постиже на основу конкурентске предности и повољне институционалне репутације, сталним пружањем супериорне вредности, односно задовољењем потреба студената боље од осталих установа.

Сви наведени изазови (унапређивање конкурентности, имиџа и репутације; привлачење и задржавање *клијената* и сл.) су истовремено предмет маркетинг истраживања у профитном, пословном контексту. У том контексту, за превазилажење наведених изазова се примењује маркетинг концепт, који доказано доприноси побољшању перформанси организација. Маркетинг концепт представља највиши степен развоја пословне оријентације и подразумева остваривање конкурентске предности на основу креирања и испоручивања супериорне вредности за потрошаче (Kotler & Armstrong, 2012). Ова пословна оријентација подразумева редовно прикупљање и размену информација које се односе на тржиште и доношење одлука на бази тих информација (Kohli & Jaworski, 1990).

Примена маркетинг концепта у контексту сектора високошколског образовања је, међутим, контраверзна из више разлога. У релевантној литератури је било отпора схватању да тржишни фактори делују у сектору терцијарног образовања, да је високошколско образовање – услуга, да се високошколске установе могу сматрати за пружаоце ових услуга, а студенти за кориснике или клијенте. Пракса, међутим, показује да је примена маркетинг концепта у високошколским установама могућа, тачније да се у овим установама већ користе разне маркетинг стратегије и технике и да маркетинг активности представљају устаљену праксу. Зато је значајно испитати какве ефекте изазива примена маркетинга у високошколским установама. У складу с тим, основни циљ истраживања у дисертацији је да се утврди *у којој мери примена*

*маркетинг концепта доприноси успешности високошколских установа.* Другим речима, тежи се давању одговора на централно истраживачко питање формулисано на следећи начин:

*Да ли су високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније од оних које га не примењују?*

Додатни циљ истраживања је да се испитају и разни специфични аспекти примене маркетинг концепта у сектору високошколског образовања. Идентификовањем маркетинг стратегија, техника и активности које се користе у високошколским установама, и са друге стране – оних које изостају, могу се утврдити специфичности примене маркетинг концепта у овом, у односу на друге секторе.

У складу са наведеним, основу структуре докторске дисертације чине два дела, од којих је први теоријског, а други емпиријског карактера. Први део садржи четири, а други две главе.

*Први део дисертације* обухвата теоријски оквир истраживања о применљивости маркетинг концепта у непрофитном сектору. Разлог за то је чињеница да је високошколско образовање оригинално конципирано као део непрофитног сектора и да већина високошколских установа још увек припада том сектору.

У *првој глави* је објашњен маркетинг концепт као фаза у развоју пословне оријентације организација. У циљу истицања његових специфичности и објашњења његовог настанка и развоја, описана је еволуција пословних оријентација кроз етапе од почетног – производног, до савременог – маркетинг концепта. С обзиром на то да релевантна литература из ове области подразумева велики број радова значајних аутора чија се мишљења у одређеној мери разликују, у првој глави су представљени проблеми у теоријском уобличавању маркетинг концепта. Потом су описане основне перспективе усмерене на дефинисање и објашњење маркетинг концепта. У литератури новијег датума све је више радова чији је циљ идентификација специфичности примене маркетинга у различитим контекстима. Стога су у првој глави представљене и специфичности примене маркетинг концепта зависно од нивоа развијености националне привреде (специфичности примене маркетинг концепта у развијеним земљама и земљама у развоју) и зависно од области примене у профитном сектору (специфичности примене маркетинг концепта у производном и услужном сектору). Те теме су од посебног значаја за ову дисертацију јер она обухвата и емпиријско истраживање које подразумева компаративну анализу примене маркетинг концепта у

Републици Србији као *земљи у развоју* и Републици Финској као *развијеној земљи*, и то у високошколским установама које спадају у *услужни* сектор.

Имајући у виду поменути чињеницу, да високошколске установе које представљају контекст овог истраживања већински спадају у непрофитни сектор, у *другој глави* је фокус на објашњењу специфичности маркетинг концепта и његове примене у непрофитним организацијама. Већина тих специфичности произилази из карактеристика непрофитних организација, по којима се оне разликују од организација профитног сектора. Како би се прецизније одредио обухват истраживања ове докторске дисертације, у оквиру друге главе су презентовани различити начини класификовања непрофитних организација (по основу различитих критеријума). Приказана је и еволуција идеје о могућности примене маркетинг концепта у непрофитним организацијама – од научне дебате која је била актуелна 1960-их и 1970-их година, до преовлађујућих схватања у савременој теорији маркетинга.

*Трећа глава* садржи теоријски оквир емпиријског истраживања реализованог у оквиру дисертације и односи се на објашњење специфичности (примене) маркетинг концепта у високошколским установама. Најпре су описане контроверзе које су биле предмет интересовања бројних аутора у другој половини двадесетог века и које се односе на: транзицију високошколског образовања од јавног до тржишног добра, развој тржишта високошколских установа и схватање студената као *клијената* у овом контексту. У трећој глави је описана и еволуција маркетинга у високошколским установама од 1950-их година до данас, укључујући и приказ резултата истраживања реализованих у овој области. Интеграцијом идентификованих теоријских перспектива, конструисан је свеобухватни модел маркетинг концепта високошколских установа. На основу тог модела, дефинисана је и тржишна оријентација високошколских установа, водећа независна варијабла у емпиријском истраживању реализованом у оквиру ове дисертације.

*Четврта глава* се односи на вредновање доприноса маркетинг концепта остваривању циљева високошколских установа. Први изазов у овом смислу односи се на мерење успеха високошколских установа (и непрофитних организација уопште), па су најпре описани проблеми идентификовани у релевантној литератури и начини њиховог превазилажења. Описана су мерила успеха високошколских установа дефинисана у претходним студијама и објашњени су разлози за избор оних која представљају зависне варијабле у емпиријском истраживању у оквиру ове дисертације.

Мерење доприноса маркетинга пословним перформансама организације је један од основних изазова у савременој маркетинг теорији. Због тога је у наставку четврте главе разматрана ова проблематика у контексту високошколских установа.

На основу сумирања прегледа литературе и истраживања која се односе на примену маркетинг концепта у високошколским установама и непрофитним организацијама уопште, на крају првог дела дисертације су дефинисана истраживачка питања. Њима је прецизиран предмет емпиријског истраживања детаљно описаног у другом делу дисертације.

*Други део* дисертације садржи опис (дизајна и налаза) емпиријског истраживања које обухвата компаративну анализу примене маркетинг концепта у високошколским установама у Републици Србији и Републици Финској.

У *петој глави* је детаљно описан дизајн емпиријског истраживања, укључујући: дефинисање предмета и циља истраживања, опис начина избора извора података и метода истраживања, дефинисање узорка истраживања (избор високошколских установа укључених у узорак и представника ових установа који су у улози испитаника), креирање инструмента за прикупљање података и опис процеса прикупљања и обраде података. У оквиру ове главе дизајниран је истраживачки инструмент за мерење пословне оријентације и релевантних перформанси високошколских установа, усклађен са специфичностима контекста истраживања. Тај инструмент, креиран ради превазилажења ограничења инструмената коришћених у претходним студијама, представља главни методолошки допринос ове дисертације.

*Шеста глава* садржи приказ и анализу резултата истраживања. Најпре су презентовани и објашњени основни налаз и резултати тестирања дефинисаних хипотеза, а потом формулисани закључци емпиријског истраживања. На крају шесте главе дефинисани су допринос и ограничења реализованог емпиријског истраживања, као и смернице за будућа истраживања.



**ПРВИ ДЕО:  
ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА О ПРИМЕНЉИВОСТИ  
МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ**

# 1. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ – ПРОБЛЕМИ У ТЕОРИЈСКОМ УОБЛИЧАВАЊУ

*Маркетинг концепт, који је предмет овог истраживања, није једнозначно одређен у релевантној литератури. Основни извори неспоразума у вези са маркетинг концептом су следећи:*

*- Да ли је он финални стадијум у процесу еволуције пословних оријентација? – Ово питање је предмет разматрања у поглављу 1.1.;*

*- Да ли постоје (и ако да – какве су) суштинске и терминолошке разлике између појмова којима се означава овај концепт – маркетинг концепт, маркетинг оријентација, тржишна оријентација? – што је анализирано у поглављу 1.2.;*

*- Да ли постоје специфичности маркетинг концепта: 1. у различитим секторима (производни и услужни), и 2. у привредама на различитим нивоима развијености (тј. у развијеним и земљама у развоју)? - Ова два питања су предмет дискусија у поглављима 1.3. и 1.4., респективно.*

*Основни циљ прве главе је да се разјасне наведене недоумице и опише приступ дефинисању маркетинг концепта усвојен у дисертацији.*

## 1.1. ОД ПРОИЗВОДНОГ ДО МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА

Под утицајем промена у пословном и ширем друштвеном окружењу, мењају се и улоге и начини пословања предузећа и деловања других организација. Пословни модели се модификују или потпуно мењају како би се постигла боља усклађеност са актуелним окружењем. Радикалне измене услова пословања и тржишних кретања, изазивале су промене доминантних пословних оријентација<sup>2</sup> предузећа и других организација. Те промене, односно еволуцију пословних оријентација, Котлер (видети: Kotler, 2000; Kotler & Keller, 2006) је илустровао сменом доминантних начина пословања компанија из Сједињених Америчких Држава у периоду од 1880-их година

---

<sup>2</sup> У овој дисертацији је усвојен појам *пословна оријентација*, а у релевантној литератури се за означавање истог конструкта, као синоними користе и појмови: пословна филозофија, пословна концепција и пословна доктрина (видети: Милисављевић, 2003, стр. 29). Пословна оријентација се дефинише као начин размишљања, одлучивања и реаговања и одражава став који менаџмент организације има према њеној улози у привреди и друштву (видети: Милисављевић, 2003, стр. 29; Станковић, 2002, стр.1; Станковић и Ђукић, 2013, стр. 14).

до данас. По овом схватању већина компанија, пратећи привредни и друштвени развој, прелази на наредни еволутивни стадијум пословне оријентације<sup>3</sup>. Сваки од ових стадијума може се објаснити и начином на који предузећа креирају и користе знање као вредну нематеријалну имовину (Станковић, 2002, стр. 1).

По оригиналној концептуализацији (Kotler, 2000) еволуција пословних оријентација подразумева четири етапе: производни концепт, концепт производа, продајни концепт и маркетинг концепт, те ће у наставку текста свака од ових етапа бити детаљније објашњена. На крају овог поглавља биће представљен модификовани модел еволуције пословних оријентација, усвојен у овој дисертацији.

### 1.1.1. Производни концепт

По оригиналном моделу, први еволутивни стадијум у развоју пословних оријентација је тзв. **производни концепт** који је био доминантан у периоду од 1880. до 1930. године. Ова оријентација је примењивана у већини компанија након индустријске револуције, у периоду који је претходио масовној производњи, када је тражња знатно превазилазила понуду на тржиштима различитих производа и услуга. Због тога проблеми везани за продају, односно пласман производа и услуга, готово да нису постојали. Потрошачи су прихватили готово све произведене производе и услуге и сматрало се да ће преферирати оне који су им кроз канале маркетинга учињени доступним тј. расположивим, и који су прихватљиве цене. Због тога су, при оваквим условима пословања, основни циљеви менаџмента везани за обезбеђивање високе ефикасности у производњи, снижавање трошкова и масовну дистрибуцију (Kotler, 2000, 2002; Kotler & Armstrong, 2001, 2012). Фокус је на оптималном коришћењу капацитета и цени коштања, пре него на обиму продаје и продајној цени; производни капацитети и програм се често третирају као фиксни и сматра се да је задатак продаје да обезбеди континуирано одвијање процеса производње – продаје се оно што се намерава да производи, а не води се рачуна о томе да ли ће ти производи задовољити потребе потрошача (према: Милисављевић, 2003, стр. 30). Потребе и жеље потрошача

---

<sup>3</sup> Ипак, неке компаније настављају да примењују „мање развијене” пословне оријентације на тржиштима или у областима пословања којима су те оријентације прилагођене. Сматра се и да су компаније, и уопште – организације, које су достигле виши ниво еволуције пословне оријентације бројније у развијеним земљама, док у земљама у развоју још увек постоји значајан број организација које примењују „старије” пословне оријентације. О томе ће бити више речи у оквиру поглавља 1.3.

у овом периоду нису анализирани, једноставно се претпостављало да су они примарно заинтересовани за производе и услуге који су расположиви и имају прихватљиве цене, тако да се сматра да у овој пословној оријентацији нема назнака маркетинга. *Организације које примењују производни концепт као пословну оријентацију су фокусиране на интерне способности, усмерене на повећање ефективности и ефикасности и претежно нуде широко доступне и приуштивне (ценовно повољне) производе и услуге.*

Производни концепт као пословна оријентација још увек постоји на неким специфичним тржиштима на којима тражња надмашује понуду. Сматра се да је ова оријентација рационални избор у ситуацији постојања неподмирених потреба потрошача. Примера ради, производни концепт примењују компаније које послују у земљама у развоју у којима потрошачи теже да само обезбеде неки производ или услугу и немају специфичне преференције везане за њихове карактеристике; или компаније које теже да прошире своје тржиште снижавањем цене, те се фокусирају на смањење трошкова производње<sup>4</sup> (Kotler, 2002, стр. 11). Производни концепт примењују и компаније чија конкурентска предност проистиче из ниске цене<sup>5</sup> засноване на ниским трошковима производње, високој ефикасности и масовној дистрибуцији (Kotler, 2002; Kotler & Armstrong, 2012).

### 1.1.2. Концепт производа

**Концепт производа** је испрва био разматран у оквиру производног концепта (нпр. Kotler, 2000; Милисављевић, 2003), а потом као посебни стадијум у моделу еволуције пословних оријентација (нпр. Kotler & Keller, 2006; Kotler & Armstrong, 2012). Један разлог за заједничко сагледавање производног концепта и концепта производа је везан за временски аспект: концепт производа је развијен у току периода

---

<sup>4</sup> У том смислу и Милисављевић (2003, стр. 30) истиче: „Несумњива добра страна производне концепције јесте што доприноси снижењу производних трошкова предузећа”.

<sup>5</sup> Котлер као пример за овај начин пословања наводи компанију Texas Instruments (Kotler, 2002, стр. 11) произвођача полупроводника које пословни купци ове компаније уграђују у своје финалне производе. Производни концепт је одговарајућа пословна оријентација за ову компанију јер је њен циљ остваривање ценовне конкурентности на основу великог обима производње, производи су стандардизовани и не постоји потреба за усакађивањем са потребама купаца. На сличан начин компанија Lenovo која производи рачунаре и рачунарске компоненте, заснива своју конкурентност на ниским трошковима производње, првенствено ниским трошковима радне снаге (Kotler & Armstrong, 2012, стр.9).

у коме је доминирао производни концепт, конкретно почетком двадесетог века, у доба интензивирања технолошког развоја. Суштински разлог за њихово заједничко сагледавање је сматрање да су ове две пословне оријентације веома сличне, првенствено због тога што се обе фокусирају на производњу као доминантну пословну функцију. Ипак, разлика је у томе што се у оквиру концепта производа акцентују квалитет и иновативност као најзначајније карактеристике производа. Као што је поменуто, основни узрок развоја концепта производа је интензивирање технолошког развоја, због чега је и ова пословна оријентација базирана на претпоставци да ће потрошачи преферирати производе супериорног квалитета и перформанси, са иновативним карактеристикама. Ова разлика у односу на производни концепт је довела до издвајања концепта производа као посебне пословне оријентације у оквиру које је фокус менаџмента на континуираном побољшању квалитета, перформанси и иновативности производа и услуга. Иако би унапређење наведених карактеристика производа и услуга требало да буде усклађено са потребама и преференцијама потрошача, Котлер и Армстронг (Kotler & Armstrong, 2012) сматрају да се у случају ове пословне оријентације само *претпоставља* да ће потрошачи бити задовољни понудом иновативних производа и услуга високог квалитета. Потребне и преференције потрошача нису предмет маркетинг истраживања у оквиру концепта производа. Сматра се да инжењери знају како да дизајнирају врхунски производ, и „производ се најчешће ствара на основу малог или нималог утицаја потрошача” (Милисављевић, 2003, стр. 30). Због тога се ниво и начин примене маркетинга у оквиру ове пословне оријентације не сматрају адекватним.

По оригиналном моделу еволуције пословних оријентација, *организације које примењују концепт производа као пословну оријентацију су примарно заинтересоване за побољшање квалитета или увођење иновација. Такви поступци, међутим, нису одговор на препознате потребе потрошача, већ су интерно наметнути.* Сматра се да технолошки супериорни, квалитетни и иновативни производи свакако могу наићи на одобравање потрошача, али исто тако, такви производи често нису оно што потрошачи желе и преферирају.

### 1.1.3. Продајни концепт

Наредна пословна оријентација, *продајни концепт*, појавила се 1930-их година као реакција на драматичне промене у условима пословања након Велике светске

економске кризе (Kotler, 2002). Развојна открића у области науке и технологије омогућила су превазилажење проблема у области производње који су у претходном периоду били доминантни. Примена иновативних технолошких решења и пословних приступа, довела је до развоја „масовне производње за масовно тржиште” када „почиње да преовлађује продајна оријентација” (Милисављевић, 2003, стр.30) . Већина тржишта у овом периоду убрзано постаје засићена великим количинама производа који су високо квалитетни, али за којима не постоји адекватна тражња. Криза хиперпродукције и понуда која превазилази тражњу, изазивају померање фокуса менаџера са производње на продају (Станковић и Ђукић, 2013, стр. 14). На нове проблеме и изазове менаџери већине компанија реагују тако што се усмеравају на интензивније запошљавање и обуку продајног особља, осмишљавање и спровођење нових продајних метода, техника и средстава. У овој етапи развоја пословних оријентација, све интензивније се примењују такозване агресивне технике продаје и маркетинг комуницирања<sup>6</sup>. Циљ менаџера који примењују продајни концепт је да се „прода оно што је већ произведено, а не да се произведе оно што потрошачи желе” (Kotler, 2000). Због тога ову пословну оријентацију неке компаније користе и данас у условима постојања неискоришћених капацитета или нагомиланих залиха (Kotler & Armstrong, 2001; Kotler & Keller,2006). У оквиру продајног концепта, коначно су приметне назнаке маркетинга. Међутим, доминантне су активности које се односе на продају и маркетинг комуницирање. Систематска маркетинг истраживања усмерена на препознавање и антиципирање потреба, жеља и преференција потрошача, као основа за стратегијски маркетинг приступ, се не спроводе. Међутим, предузећа у овој фази почињу да истражују и предвиђају тражњу и продају (Милисављевић, 2003, стр. 31).

*Организације које примењују продајни концепт као пословну оријентацију, препознатљиве су по томе што теже привлачењу што већег броја потрошача нудећи им своје већ произведене производе и услуге кроз интензивне промотивне кампање. Потрошачима се нуди оно за шта се сматра да им је потребно, а не оно за шта они сами тврде да им је потребно и да преферирају.*

---

<sup>6</sup> *Агресивна продаја* почива на претпоставци да финални потрошачи и пословни купци неће куповати довољно производа и услуга без додатних подстицаја и сматра се да је нарочито потребна у случају продаје тзв. нежељених добара, о чијој куповини потрошачи не (воле да) мисле, на пример полисе осигурања (Kotler, 2002, стр.12). Ово схватање се огледа и у томе што су менаџери веровали да су најважније пословне активности везане за маркетинг комуницирање, тачније пропаганду и личну продају (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1995).

У већини савремених индустријски развијених националних привреда, производни капацитети су развијени до нивоа који доводи до тога да се на већини тржишта бројни понуђачи надмећу за потрошаче (Kotler, 2002, стр.11). Често се то надметање своди само на примену агресивних промотивних активности, што са собом носи велики ризик – сматра се да ће се овим активностима „привући потрошачи и да ће им се производ или услуга допасти, а у случају да им се не допадне, на разочарење ће заборавити и поново их купити касније” (Kotler & Armstrong, 2012, стр. 10). Међутим, тако „наивне претпоставке” (ibid..) менаџера великог броја компанија које су примењивале производни, али и продајни или концепт производа, довеле су до великих проблема.

Начини пословања, карактеристични за наведене пословне оријентације, у литератури из области маркетинга се називају „маркетинг миопија” (Levitt, 1960). Водећи се описаним претпоставкама које су основа тих пословних оријентација, организације које послују или делују у различитим областима могу бити убеђене у то да пружају својим циљним клијентима оно што им је потребно, а онда се суочити са неповољним пословним резултатима. Разлог за то је чињеница да пословање није базирано на потребама потрошача или клијената, већ на претпоставкама и интерним способностима организације, што Котлер илуструје наредном изреком:

*„ове организације превише времена проводе гледајући се у огледало, уместо да гледају кроз прозор”* (Kotler, 2002, стр. 11).

Другим речима, организације које примењују ове пословне оријентације „пуно ризикују јер се фокусирају преуско само на сопствено пословање или сопствене производе и губе из вида прави циљ – задовољење потреба потрошача и изградњу односа са њима” (Kotler & Armstrong, 2012, стр. 9-10). У случају производног концепта „на потрошаче се гледа као на хомогену групу која ће се задовољити базичном функцијом производа” (Милисављевић, 2003, стр.30), а у случају концепта производа се поново сматра да ће *сви* потрошачи желети квалитетне и иновативне производе. Специфичне преференције сегмената и појединачних потрошача се потпуно занемарују. Суочавање са недостатком тражње за предимензионираном (а у случају примене продајног концепта и агресивно промовисаном) понудом је имало за последицу значајне промене начина пословања, или, где то није било могуће – престанак функционисања читавих пословних система.

#### 1.1.4. Маркетинг концепт

*Маркетинг концепт* као пословна оријентација појављује се 1950-их година, због тога што су се претходно развијене пословне оријентације показале као неадекватне за решавање новонасталих проблема у интерном и екстерном окружењу. Маркетинг концепт се првенствено базира на претпоставци да организација може на најбољи начин остварити своје пословне циљеве само уколико успешније од конкурената креира, испоручује и комуницира вредност за потрошаче на свом циљном тржишту (Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 2001; Kotler, 2002). Ова пословна оријентација се отуд знатно разликује од раније развијених. Производни концепт је био усмерен на проблеме у области производње (повећање продуктивности, ефикасности и ефикасности), а концепт производа на унапређење квалитета и перформанси производа и на иновације. Организације које су примењивале ове и наредну пословну оријентацију – продајни концепт, уместо на потребе потрошача, фокусирали су се на своје интерне способности. То Котлер и Армстронг илуструју на следећи начин:

*„За разлику од филозофије „направи и продај” у чијем је центру производ, маркетинг концепт је филозофија „препознај и реагуј” и у њеном центру је потрошач. Задатак није да се нађу прави потрошачи за постојећи производ, него да се нађу прави производи за потрошаче”.*

(Kotler & Armstrong, 2012, стр. 10)

Разлике маркетинг концепта у односу на „директног претходника”, продајни концепт, истако је Левит:

*„Продаја се фокусира на потребе продавца, а маркетинг на потребе потрошача; продаја је фокусирана на потребу продавца да произведе трансформише у новац, а маркетинг на идеју да се задовоље потрошачи производом и читавом групом активности везаних за креирање, испоруку и коначно – потрошњу.”* (Levitt, 1960, стр. 50)

Маркетинг концепт је оријентација базирана на четири принципа<sup>7</sup>: *фокусирање на циљно тржиште, разумевање потреба потрошача<sup>8</sup>, интегрисање маркетинг активности и обезбеђење дугорочне профитабилности* (Kotler, 2000; 2002). То најпре

---

<sup>7</sup> Котлер (2000; 2002) их назива *четири стуба* маркетинг концепта (енгл. four pillars)

<sup>8</sup> Овде је реч и о изговореним и о неизговореним (неартикулисаним) потребама, као и о реалним, сакривеним и хедонистичким потребама (Kotler, 2002, стр. 12).



значи да организација која примењује маркетинг концепт као пословну оријентацију има прецизно дефинисано тржиште и зна ко су њени потрошачи, какве су њихове потребе и преференције. „Учесници на тржишту су, поред предузећа, потрошачи, конкуренти и остали стејхолдери” (Станковић, 2002, стр. 2). Због тога, организација која примењује маркетинг концепт мора бити упозната и са способностима својих конкурената и са карактеристикама осталих субјеката на тржишту који утичу на, и на које утиче, њено пословање. Циљ такве организације је креирање супериорне вредности, што је уједно, по мишљењу водећих аутора из области маркетинга и пословног управљања, и највећи изазов двадесетпрвог века, и један од најзначајнијих фактора пословног успеха (Маричић и Ђорђевић, 2012, стр. 1-2). У организацији која примењује маркетинг концепт, маркетинг није само пословна активност или функција, већ специфични начин пословног размишљања базиран на координацији и интеграцији свих маркетинг активности међусобно, али и њиховој интеграцији са осталим активностима у организацији (Felton, 1959). Маркетинг концепт као пословна оријентација подразумева укљученост целе организације (Drucker, 1954), односно усмереност свих запослених на задовољавање потреба потрошача пружањем супериорне вредности у односу на понуду конкурената. Најзад, суштина примене маркетинг концепта је да организацији омогући достизање главног циља због кога је основана и чијем остварењу тежи својим пословањем или деловањем. У случају пословних, профитних организација то је дугорочна профитабилност, остварена као последица креирања супериорне вредности која задовољава потребе потрошача боље од вредности које нуде конкуренти. У случају непрофитних или организација из јавног сектора, циљ може бити да се осигурају континуирани опстанак, деловање и остваривање мисије (Kotler, 2002).

#### **1.1.5. Модификације оригиналног модела еволуције пословних оријентација**

Оригинално је модел еволуције пословних оријентација садржао анализираним фазе: производни концепт, концепт производа, продајни и маркетинг концепт. Међутим, модел је временом модификован, јер су на основу детаљног разматрања његових основних претпоставки, аутори из области маркетинга долазили до закључака да га је потребно изменити и то на различите начине. Једна група предложених промена

се односи на *сужавање* модела, фузијом етапа које се заснивају на сличним претпоставкама и подразумевају сличне начине пословања, док се друга група предложених промена односи на супротно – *проширење* модела увођењем нових етапа.

*Сужавање модела еволуције пословних оријентација* је већ присутно у релевантној литератури из области маркетинга у Републици Србији. Аутори у Србији често прихватају схватање да постоје три фазе развоја, односно три опције пословних оријентација: производни, продајни и маркетинг концепт. Концепт производа се у том случају сагледава као део производног концепта, а не као засебна фаза у развоју пословних оријентација (видети, нпр: Милисављевић, Маричић и Глигоријевић, 2007, стр. 30; Станковић и Ђукић, 2013, стр. 13). Основни разлог за то је већ наведено схватање да су обе пословне оријентације оријентисане на производњу тј. производ. И Котлер и Армстронг (Kotler & Armstrong, 2012, стр. 10) наводе ту сличност и објашњавају је на следећи начин. Концепт производа се заснива на претпоставци да ће потрошачи преферирати производе најбољег квалитета, перформанси и иновативних карактеристика, те се менаџери фокусирају на унапређења производа у смислу побољшања тих (и само тих) карактеристика. Наведени аутори сматрају да се тиме изазива маркетинг миопија, јер се менаџери фокусирају само на развој постојећих производа, а не бољих решења за проблеме и потребе потрошача<sup>9</sup>. Међутим, овај став је поприлично противречан – прво се наводи да концепт производа подразумева унапређење не само квалитета, већ и перформанси и иновативних карактеристика производа, а онда се говори о фокусираности искључиво на квалитет и развој *постојећих* производа. Унапређење квалитета и перформанси и иновације могу водити унапређењу целокупне понуде вредности за потрошаче и развоју нових производа и услуга. С обзиром на то да је такво опредељење финално усмерено на задовољење актуелних, али и антиципираних потреба потрошача и допринос бољем решавању њихових проблема, реч је о примени маркетинг концепта, не о концепту производа или некој засебној пословној оријентацији<sup>10</sup>. Са друге стране, ако су развој квалитета и

---

<sup>9</sup> Илустрација за ту тврдњу је пример мишоловке: произвођачи који примењују концепт производа само повећавају квалитет и перформансе мишоловке, док потрошачи можда траже друго/боље решење (спреј, лепак и сл.). Иако је резултат напора менаџера производ који је веома иновативан, квалитетан и има добре перформансе, он не мора бити успешан на тржишту јер га потрошачи не желе (Kotler & Armstrong, 2012, стр. 10).

<sup>10</sup> Понекад и „интерно” наметнута унапређења карактеристика производа и услуга, а нарочито интерно покренуте иновације, доводе до задовољења потреба потрошача. Реч је о томе да маркетинг не

перформанси производа интерно наметнути, реч је о продајном концепту. Продајни концепт подразумева продају већ произведених производа чије су карактеристике (укључујући и квалитет) одређене без консултовања потрошача, што је овде случај. *Због свега наведеног, у овој дисертацији концепт производа није разматран као посебни стадијум еволуције тј. као посебна пословна оријентација.*

Идеје о могућности *проширења* модела еволуције пословних оријентација проистичу из његове концептуализације као отвореног модела који омогућава додавање нових еволутивних стадијума тј. пословних оријентација које се даље развијају у складу са променама у пословном окружењу. У том смислу је предложено увођење још једне пословне оријентације која је названа *концепт друштвеног маркетинга* (оригинално *енгл. Societal Marketing Concept*; видети, нпр: Kotler, 2002, стр.14; Kotler & Armstrong, 2012, стр. 11). Развој ове оријентације је резултат преиспитивања адекватности примене маркетинг концепта као пословне оријентације у доба нарушавања животне средине, недостатка ресурса, експлозивног раста популације, глобалних проблема попут глади и сиромаштва и запостављања социјалних услуга. С тим у вези, Котлер (Kotler, 2000; 2002) је поставио питање: „Да ли компаније које на одличан начин задовољавају потребе потрошача истовремено обавезно имају у фокусу и оно што је дугорочно најбоље за њих и друштво у целини?” и указао на то да

---

подразумева само реаговање усмерено на задовољење актуелних већ и *антиципираних* потреба, жеља и преференција потрошача (видети: Маричић, 2010). Организације које реагују на антиципиране потребе су иноватори и организације које *управљају тржиштем* креирајући га, о чему ће бити више речи у наставку дисертације. Овде је реч о томе да потрошачи понекад не могу предвидети могућности иновирања и да се њихове потребе и жеље односе углавном на модификације већ постојећих производа. Хенрију Форду се приписује изјава која илуструје тај став: „Да сам ја питао своје потрошаче шта желе, они би ми одговорили: ‘Бржег коња!’” (према: Villafañe, 2014). Дакле, до настанка аутомобила не би ни дошло да су се питали потрошачи тј. да су основа одлучивања биле њихове *актуелне* потребе. У том смислу је и Стив Џобс (Steve Jobs), генерални директор компаније Apple, изјавио: „Битније је креирати одличан производ врхунског квалитета него осмишљавати и спроводити врхунске маркетинг стратегије” (Стив Џобс, према: Villafañe, 2014). Ипак, ова изјава тј. у њој изнет став не умањују значај маркетинга, већ сведочи о његовом неадекватном сагледавању. Прво, креирање супериорних производа подразумева примену маркетинга (маркетинг стратегија). Друго, као што је већ поменуто - маркетинг истраживања нису усмерена само на тренутне и манифестне потребе, већ и будуће потребе, жеље и преференције потрошача. Креирање врхунских производа на основу антиципираних потреба значи иновирање и највиши степен примене маркетинг концепта, код поменутих организација које креирају тржиште.

маркетинг концепт понекад може подразумевати и конфликтне циљеве везане за потребе, интересовања и добробит потрошача и друштва<sup>11</sup>. Зато концепт друштвеног маркетинга пред компаније ставља захтев да уграде социјалне и етичке принципе у маркетинг праксе, односно да балансирају захтев да се оствари профит, одговори на потребе потрошача и испоштује интерес шире друштвене заједнице (Kotler & Armstrong, 2012, стр. 11).

Ипак, у овој дисертацији друштвени маркетинг није посматран као посебна пословна оријентација. Он, и по речима аутора који га предлажу, представља директну надоградњу претходне пословне оријентације, маркетинг концепта (ibid.), јер и даље подразумева да је задатак организације да препозна потребе, жеље и интересовања потрошача на циљном тржишту и да им испоручи жељену вредност на ефикаснији и ефективнији начин од конкурената. Међутим, друштвени маркетинг подразумева и то да задовољење потреба потрошача треба да буде спроведено тако да се тиме очува или унапреди њихова и добробит друштвене заједнице и да се испоштују захтеви за очување и унапређење природног окружења. Дакле, маркетинг концепт као пословна оријентација је само унапређен, а није замењен новом пословном оријентацијом:

*„Концепт друштвеног маркетинга се у литератури интерпретира као продубљење маркетинг концепта. Односи се на веће уважавање друштвених консеквенци маркетинг одлука и акција. Продубљивање маркетинг концепта у смислу концепта друштвеног маркетинга треба да допринесе већој повезаности привреде и друштва. Привреда ће ефикасније остваривати друштвене циљеве створене не само у смислу темпа и структуре раста већ и у смислу стварања услова за развој квалитета живота”.* (Милисављевић, 2001, стр 67-68; 2012, стр. 175)

Ово продубљење маркетинг концепта операционализовано је у маркетинг теорији и кроз развој новог приступа, *холистичког маркетинга*. Развој холистичког маркетинга је последица потребе усклађивања са променама које карактеришу

---

<sup>11</sup> За илустрацију овог проблема, Котлер (Kotler, 2002) је навео пример произвођача брзе хране који задовољавају потребе својих циљних потрошача, али истовремено својим производима могу проузроковати погоршање њиховог здравственог стања и допринети загађењу животне средине (јер најчешће користе паковања која након употребе стварају пуно отпада). У каснијим радовима наводио је и примере произвођача производа који нису штетни за људско здравље – нпр. произвођачи флаширане воде (Kotler & Armstrong, 2012) – али чија производња и одлагање амбалаже поново имају негативан утицај на животну средину.

пословно окружење у двадесетпрвом веку, првенствено интензивни развој технологије, глобализацију, дерегулацију, приватизацију, јачање позиције купаца, повећање конкуренције, конвергенцију привредних грана, трансформацију малопродаје, елиминисање посредовања (Kotler & Keller, 2006, стр. 13-15). Имајући у виду то да маркетинг менаџери морају доносити одлуке о разним питањима, при чему одлуке везане за једну област морају бити усклађене са онима које се односе на друге области, неопходност увођења интегрисане перспективе постаје очигледна (Станковић, Ђукић и Поповић, 2012, стр. 607). Због тога приступ *холистичког маркетинга* подразумева „креирање и имплементацију маркетинг активности, процеса и програма на начин који рефлектује ширину и међузависност њихових ефеката” (Kotler & Keller, 2006; Keller & Kotler, 2006, стр.300-301). Основна претпоставка холистичког маркетинга, да је „све битно у маркетингу” (Keller & Kotler, 2006), усклађена је са познатим ставом да је „маркетинг све и све је маркетинг” (McKenna, 1991, стр. 68), односно да у организацији маркетинг постаје „свачији посао” (Greysen, 1997). „Овај потпунији, кохезивни приступ који превазилази традиционалне примене маркетинг концепта полази од развоја, обликовања и спровођења маркетинг програма, процеса и активности, којима признаје ширину и међузависност ефеката. Холистички маркетинг се заснива на схватању да је у маркетингу све значајно и да је неопходна широка, интегрисана перспектива свих активности, функција и процеса” (Станковић, Ђукић и Поповић, 2012, стр. 600). У складу с тим, холистички маркетинг обухвата четири компоненте (Kotler & Keller, 2006, стр. 22):

1. *Интегрисани маркетинг* – усмерен на интегрисање активности у оквиру маркетинг функције: комбиновање инструмената маркетинг микса и остале маркетинг активности усмерене на креирање, испоруку и комуницирање супериорне вредности за циљно тржиште;

2. *Интерни маркетинг* – усмерен на то да сви запослени у организацији прихвате маркетинг принципе и буду оријентисани на задовољење потреба потрошача;

3. *Маркетинг односа* (Bruhn, 2003; Dwyer & Tanner, 2009; Egan, 2010; Gummesson, 2002, 2006; Harrell, 2002) усмерен на грађење и развијање блиских, дугорочних, обострано корисних односа са појединцима и организацијама који могу директно или индиректно да утичу на успех организације.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> За развој маркетинга односа преломни тренутак представља заокрет од схватања да су само потрошачи кључни стејкхолдери организације, до тога да су то бројни и разноврсни партнери. Крајњи

4. *Друштвено одговорни маркетинг* – усмерен на инкорпорирање економских, етичких, правних и еколошких принципа у пословање.

Холистички маркетинг приступ, тиме и (продубљени) маркетинг концепт, подразумева процесе интеграције на неколико нивоа:

- интеграцију маркетинг активности у оквиру *маркетинг функције* (интегрисани маркетинг),
- интеграцију *маркетинг и осталих пословних функција* у организацији (интерни маркетинг),
- интеграцију активности *организације и њених партнера* (маркетинг односа), и
- интеграцију организације у *природно и друштвено окружење* (друштвено одговорни маркетинг).

На основу претходне анализе можемо закључити да се нове тенденције у маркетинг теорији везане за развој друштвеног и холистичког маркетинга могу сматрати за *продубљење маркетинг концепта*. *Због тога нема потребе за увођењем нове пословне оријентације, односно нове етапе у модел еволуције пословних оријентација.*

*Због свих наведених разлога, модел еволуције пословних оријентација коришћен у овој дисертацији подразумева три етапе тј. три пословне оријентације:*

- *производни концепт,*
- *продајни концепт, и*
- *маркетинг концепт.*

*Карактеристике ових пословних оријентација приказане су у табели 1.*

---

резултат развоја ових односа је изградња јединствене маркетинг имовине – маркетинг мреже коју чине организација и њени подржавајући стејкхолдери. Значај маркетинг мрежа проистиче из чињенице да се конкуренција све више одвија између умрежених партнера, а све ређе између организација као ентитета. У том смислу је и базични концепт маркетинга односа, CRM (енгл. Customer Relationship Management) – управљање односима са (стратегијски значајним) купцима проширен у PRM (енгл. Partner Relationship Management) – управљање односима са (стратегијски значајним) партнерима.

Табела 1. Основне карактеристике пословних оријентација

|  | <b>Пословна оријентација</b>  |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <b>Производни концепт</b>   | <b>Продајни концепт</b>  | <b>Маркетинг концепт</b>  |
| <b>Однос понуде и тражње</b>                               | Тражња (знатно) превазилази понуду  | Понуда (знатно) превазилази тражњу   |   |
| <b>Доминантни проблем у пословању</b>                      | Производња – како је учинити ефективнијом и ефикаснијом.  | Продаја – како продати произведене производе?  | Маркетинг – Како задовољити потребе потрошача?  |
| <b>Основна претпоставка</b>                                | Потрошачи ће куповати расположиве производе прихватљиве цене.   | Потрошачи неће куповати довољно производа и услуга без додатних подстицаја.                              | Организација најбоље остварује циљеве ако успешније од конкурената креира, испоручује и комуницира вредност за потрошаче на циљном тржишту.   |
| <b>Фокус менаџмента</b>                                    | Снижавање цене коштања: производна ефикасност, искоришћавање капацитета, снижавање трошкова и масовна дистрибуција  | Продати оно што је произведено, уз агресивне продајне и промотивне активности                            | Фокусирање на циљно тржиште, разумевање потреба потрошача, интегрисање маркетинг активности и обезбеђење дугорочне профитабилности  |
| <b>Обухват маркетинга</b>                                  | Нема назнака маркетинга   | Маркетинг комуницирање, спорадична маркетинг истраживања – примарно за сврхе предвиђања тражње и продаје | Холистички приступ - маркетинг прожима целу организацију и целокупно њено пословање.  |
| <b>Проблеми који проистичу из примене ове оријентације</b> | Маркетинг миопија (интерни фокус), сматрање да су сви потрошачи хомогена група са истим потребама и преференцијама које ће бити задовољене. базичном функцијом производа. | Недостатак тражње за предимензионираном понудом производа неусклађених са потребама потрошача            | Маркетинг концепт понекад може подразумевати и конфликтне циљеве везне за потребе, интересовања и добробит потрошача и друштва, па је неопходно у овај концепт интегрисати социјалне, етичке и енвиromенталне принципе пословања. |
| <b>Услови у којима је њена примена оправдана</b>           | Ситуације у којима је потрошачима примарно да обезбеде производе и услуге – несташнице, кризе и сл.   | Евентуално при постојању залиха – само спорадично.   | У већини ситуација у савременим условима пословања, када се бројни понуђачи надмећу на тржишту и циљ је одржавање конкурентске предности.   |

## 1.2. ТЕОРИЈЕ О МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТУ

И поред значајног слагања о етапама развоја пословне оријентације предузећа, постоји велика конфузија у објашњавању маркетинг концепта (Станковић, 2002, стр.1). Естебан и сарадници (Esteban, Millan, Molina & Martin-Consuegra, 2002) наводе да се идеја о њему постепено уобличавала у теорији. Најпре су се током 1950-их појавиле прве публикације у којима је маркетинг уопште разматран из перспективе пословања<sup>13</sup> као једна од пословних функција у организацијама. Крајем 1950-их све чешће<sup>14</sup> је маркетинг схватан не као једна од, већ као најбитнија пословна функција, јер је „главни циљ сваке компаније да задовољи потребе својих потрошача” (ibid., стр. 1005), а маркетинг је усмерен на то. Фелтон у том смислу дефинише и *маркетинг концепт* као „стање које се састоји од интеграције и координације свих активности маркетинга и њиховог повезивања са осталим пословним функцијама, како би се дугорочно максимирао профит” (Felton, 1959). МекНамара је потом проширио ову дефиницију одредивши маркетинг концепт као пословну филозофију по којој целокупна организација прихвата оријентацију на купце и профит, при чему маркетинг игра кључну улогу „преносећи информације о потребама тржишта осталим одељењима у компанији” (McNamara, 1972). У разматрањима која су уследила, прихваћено је схватање маркетинг концепта као пословне оријентације (видети, нпр. Levitt, 1960; Hise, 1965; Bell & Emory, 1971; Stampfl, 1978)<sup>15</sup>. Иако по том питању нема несугласица, анализом референтне литературе може се закључити да се „употребљавају различити термини за означавање и објашњавање ове етапе у развоју пословне оријентације” (Станковић и Ђукић, 2009, стр. 15). Џонсон и Вајнстајн наводе неке од термина који се у ту сврху најчешће користе у теорији и пракси: тржишно оријентисано (*енгл.* market

---

<sup>13</sup> Кључни аутори су: Alderson (1957), Howard (1957), McCarthy (1960), Davis (1961), Kotler (1967).

<sup>14</sup> Естебан и сарадници, као ауторе који су највише допринели томе наводе Borch-a (1957), McKitterick-a (1957) и Levitt-a (1960).

<sup>15</sup> Најпре је сматрано да је маркетинг концепт као пословна оријентација првенствено фокусиран на потрошаче и профитабилност (која се остварује задовољењем потреба потрошача) и да подразумева кључну улогу маркетинг функције у организацији (видети, нпр. Levitt, 1960; Hise, 1965; Bell & Emory, 1971; Stampfl, 1978). Касније су као елементи маркетинг концепта експлицитно дефинисани и оријентација на конкуренте и интерфункционална координација (Narver & Slater, 1990)



oriented), вођено тржиштем (*енгл.* market driven), оријентисано на купце (*енгл.* customer focused) и предузеће вођено интересима купаца (*енгл.* customer driven) (Johnson & Weinstein, 2008, стр. 17). Уз све ове, раније се користио и термин „маркетинг оријентација” (видети, нпр. Esteban et al., 2002, стр. 1005). Међутим сматра се да побројани термини у основи имају исто или слично значење (видети нпр. Slater & Narver, 1995, стр. 63; Nwankwo, 1995, стр. 6) и да их је готово немогуће разликовати (Shapiro, 1988, стр. 120). Ипак, неке њихове специфичности биће назначене у даљем тексту.

### 1.2.1. Маркетинг концепт и тржишна оријентација

Маркетинг концепт, као схватање да генерални успех организације зависи од успешности у задовољавању потреба потрошача боље од конкурената (Kotler & Armstrong, 2001), сматра се основом модерне маркетиншке мисли (Hunt, 2002; Kotler, 2000). Организација која примењује маркетинг концепт сматра се и назива тржишно оријентисаном (Kohli & Jaworski, 1990; Gainer & Padanyi, 2005). Због тога се тржишна оријентација дефинише као операционализација маркетинг концепта кроз његову имплементацију. Она омогућава препознавање организација које примењују маркетинг концепт као пословну оријентацију. Илустрације овог схватања су наводи истакнутих аутора у овој области:

*„Организација је тржишно оријентисана онда када је њена организациона култура систематски и потпуно посвећена креирању супериорне вредности за потрошаче.”* (Slater & Narver, 1994, стр. 22, наглашање-аут.)

*„Више од пола века, маркетинг концептом се предлаже фокусирање на купце, али је све до 1990-их година ово наглашавање имало мали утицај на менаџере као основа за пословно управљање. Достизање тржишне оријентације подразумева коришћење супериорних организационих способности за разумевање и задовољавање потреба потрошача”* (Day, 1994, стр. 37, наглашавање - аут.).

*„Између маркетинг концепта и тржишне оријентације постоје сличности,... али битна разлика је у томе што је тржишна оријентација више од филозофије јер подразумева процес креирања и испоруке вредности за потрошаче”* (Cravens & Piercy, 2006, стр. 4)

И у домаћој литератури из области маркетинга, проблем тржишне оријентације углавном је разматран у склопу објашњења развоја маркетинг концепта (Станковић и Ђукић, 2009, стр. 13). Иако је раније у домаћој литератури био коришћен појам *маркетинг оријентација*<sup>16</sup>, у новије време преовлађује термин *тржишна оријентација*. Наиме, професор Момчило Милисављевић, доајен маркетинга у Србији и вероватно најутицајнији домаћи аутор у овој области, користи термин *тржишна оријентација* као синоним за примену маркетинг концепта<sup>17</sup> (видети: Милисављевић, 2010, стр. 3-14) И професор Радослав Сенић, тржишну оријентацију одређује као практичну примену маркетинг концепта<sup>18</sup> и експлицитно наводи: „описивање маркетинг концепта и његово

---

<sup>16</sup> Професор Милисављевић је писао о маркетинг оријентисаном предузећу које је „преокупирано потребама постојећих и потенцијалних потрошача и које настоји да читаву своју активност тако оријентише да те потребе задовољава и на тај начин максимира добит” (Милисављевић, 2003, стр. 33). Вероватно под његовим утицајем, термин *маркетинг оријентација* се одомаћио у литератури из области маркетинга у Србији, као синоним маркетинг концепту (концепцији) (видети, нпр. Милисављевић, Маричић и Глигоријевић, 2007; Станковић, 2002, стр. 6; Салаи и Ковач Жнидершчић, 2008, стр. 2-3; Костић, Филиповић и Цицварић, 2001 стр. 69; Милановић, 2010, стр. 25, 30, 33). Маркетинг оријентацију помињу и Естебан и сарадници, сматрајући је „прихватањем маркетинг концепта и ... обезбеђењем неопходних корака потребних да се маркетинг концепт као филозофија развије у компанији”, односно „усађивањем маркетинг концепта у организацију” (Esteban et al., 2002, стр. 1005). Са друге стране, тржишну оријентацију ови аутори сматрају за „начин пословања” који се од маркетинг оријентације разликује по томе што „се односи на постојеће, али и на потенцијалне потрошаче...узима у обзир утицај конкуренције и подразумева интерфункционалну координацију” (ibid.) Међутим, у каснијим разматрањима, они не праве ову дистинкцију и не помињу маркетинг оријентацију.

<sup>17</sup> Професор Милисављевић је и у ранијим радовима изнео став да је основно значење *тржишне оријентације* „разумевање потрошача и способност да се адекватном понудом привуку и задрже вредни потрошачи” (Милисављевић, 2000). По његовом мишљењу, „успешна *примена маркетинг концепције* подразумева разумевање потрошача” (Милисављевић, 2003, стр. 35). Из ових навода, посредно се може закључити да он маркетинг концепт и тржишну оријентацију сматра појмовима сличног значења тачније да је и по његовом схватању тржишна оријентација примена маркетинг концепта. Уз то, он јачање тржишне оријентације сматра неопходним фактором пословног успеха предузећа у двадесетпрвом веку: „Тржишно оријентисана предузећа настоје да разумеју очекивања потрошача и латентне потребе и да створе супериорно решење за те потребе... Та предузећа не жртвују краткорочне перформансе за рачун дугорочног просперитета и обрнуто. Основно је да предузеће развија способност учења о тржишту што води учењу на искуству и чини претпоставку за конкурентску предност...” (Милисављевић, 2001, стр. 4)

<sup>18</sup> Тржишна оријентација захтева: 1. давање приоритета купцу и 2. награђивање запослених за фокусирање на купце; 3. усклађивање активности са захтевима тржишта и 4. тежњу организација да у

спровођење у предузећу су две различите ствари” (Сенић, 2001, стр. 24). И професорка Љиљана Станковић тржишну оријентацију дефинише на исти начин: „Степен тржишне оријентисаности предузећа условљен је применом маркетинга и ширењем информација о тржишту кроз све делове и функције организације” (Станковић, 2002, стр. 6).

Претходна разматрања потврђују закључак да „суштинске разлике у схватањима појма и значаја тржишне и маркетинг оријентације нису изражене” (Станковић & Ђукић, 2009. стр.17). Самим тим се преглед теорија о маркетинг концепту може извршити анализом различитих схватања тржишне оријентације.

### 1.2.2. Доминантне перспективе у дефинисању тржишне оријентације

Тржишну оријентацију је први пут поменуо Питер Дракер 1954. године (према: Tomaskova, 2007, стр. 81) као менаџмент концепт примењиван у компанији Џенерал Електрик (*енгл.* General Electric). Аутори који су потом почели да истражују овај концепт, фокусирали су се искључиво на оријентацију на купце и њихову сатисфакцију као главне факторе тржишне оријентације и такав тренд се наставио наредних тридесетак година. Међутим, крајем 1980-их започиње поновно интензивирање истраживања тржишне оријентације у циљу њене свеобухватније концептуализације. Све чешћа разматрања, нарочито током 1990-их година, резултирала су бројним различитим дефиницијама. Сматра се да су те разлике у одређивању значења појма тржишне оријентације изазване чињеницом да се она може разматрати са различитих становишта или перспектива (Lafferty & Hult, 2001) при чему се издвајају наредне перспективе, наведене респективно по веремени настанка, односно концептуализације:

1. *перспектива доношења одлука на нивоу организације,*
2. *перспектива организационе културе (тј. организационог понашања заснованог на организационој култури),*
3. *перспектива практичних активности за имплементацију маркетинг концепта (прикупљања и коришћења информација које се односе на тржиште<sup>19</sup>),*
4. *перспектива стратегијског приступа.*

---

нечему буду најбоље; јер 5. сви партнери у размени, не само купци, морају бити задовољни (Etzel, Walker, & Stanton, 1997 према: Сенић, 2001).

<sup>19</sup> У овој дисертацији термин *информације које се односе на тржиште* се користи као синоним за *market intelligence* (Kohli & Jaworski 1990) или *market information* (Shapiro, 1988).

Начин дефинисања тржишне оријентације у оквиру сваке од ових перспектива, и водећи аутори који су допринели њиховом теоријском уобличавању, представљени су у табели 2.

**Табела 2. Приказ доминантних<sup>20</sup> перспектива у дефинисању тржишне оријентације**

| <i>Перспектива тржишне оријентације, (аутор/и, година)</i>   | <i>Дефиниција тржишне оријентације</i>  |
|--|---|
| <i>Перспектива доношења одлука на нивоу организације (Shapiro, 1988)</i>   | - <i>процес доношења одлука</i> који започиње прикупљањем <i>информација</i> које се односе на <i>тржиште</i> , и резултира доношењем одлука на основу тих информација.   |
| <i>Перспектива организационе културе (Narver &amp; Slater, 1990; Olavarrieta &amp; Friedmann, 1999; Varela &amp; Río, 2003; Narver, Slater &amp; Tietje, 1998)</i> | - <i>сет организационих вредности и веровања</i> која усмеравају и мотивишу све запослене на континуирано креирање супериорне вредности за купце (Zebal & Goodwin, 2012).<br>Тржишна оријентација обухвата три бихевиоралне компоненте: 1. оријентацију на <i>купце</i> , 2. оријентацију на <i>конкуренцију</i> и 3. <i>интерфункционалну координацију</i> , и два критеријума за одлучивање – дугорочни фокус и профитабилност (Narver & Slater, 1990). |
| <i>Перспектива активности за имплементацију маркетинг концепта (Kohli &amp; Jaworski, 1990; Erdil, Erdil &amp; Keskin, 2004; Hooley et al., 2003)</i>              | - подразумева <i>активности</i> које се спроводе на нивоу целе организације: 1. прикупљање информација које се односе на садашње и будуће потребе <i>купаца</i> , 2. размену тих информација у организацији (кроз све департмане) и 3. респонзивност - реаговање на те информације (Kohli&Jaworski, 1990) тј. дефинисање и имплементација одговарајуће стратегије и из ње проистеклих планова и програма.   |
| <i>Перспектива стратегијског</i>   | Тржишна оријентација је одређена нивоом <i>прикупљања и коришћења</i>   |

<sup>20</sup> Уз ове, доминантне перспективе помиње се и *перспектива оријентације на купце* (енгл. customer orientation) за коју се сматра да је развијена у радовима Дешпандеа, Фарлија и Вебстера 1993. године (видети нпр. Brady & Johnson, 2000; Tomaskova, 2007; Zebal & Goodwin, 2012). Тржишну оријентацију наведени аутори дефинишу као „сет веровања којим се интерес купаца ставља на прво место, али се не искључују интереси осталих стејкхолдера, као што су власници, менаџери и запослени, како би се развијало дугорочно профитабилно предузеће” (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993). На основу дефиниције, јасно је да ова перспектива не носи адекватан назив јер *оријентација на купце* упућује на то да наведени аутори своде тржишну оријентацију на оријентацију на купце. Њихов став ипак подразумева узимање у обзир захтева и осталих стејкхолдера, па се пре може сматрати одразом „продубљеног” маркетинг концепта и зачетком сагледавања тржишне оријентације у оквиру *перспективе управљања односима са стејкхолдерима* коју су, уз наведене ауторе, заступали и нпр. Helfert, Ritter & Walter, 2002; Hernandez-Espallardo & Arcas-Lario, 2003; Bigne et al., 2004.

|  |  |
|--|--|
| <i>приступа</i> (Ruekert, 1992; Day, 1994) | <i>информација о купцима у стратегијској пословној јединици</i> (Ruekert, 1992) на основу којих се <i>дефинише и имплементира стратегија</i> усмерена на задовољење препознатих потреба и жеља купаца. |
|--|--|

Сматра се да су перспективе које су имале највећи утицај на даља кретања у разматрању тржишне оријентације и које су „*поново покренуле* интересовање за ову област” (Tomaskova, 2007) приказане у радовима насталим на основу истраживања спонзорисаних од стране Научног института за маркетинг (*енгл.* Marketing Science Institute - MSI). У питању су поменути радови Колија и Јаворског са једне, и Нарвера и Слејтера са друге стране, објављени исте, 1990. године, односно *перспектива активности за примену маркетинг концепта* и *перспектива организационе културе*. Наиме, већина аутора који су се касније бавили истраживањем тржишне оријентације, прихватили су неко од два доминантна схватања, дефинишући тржишну оријентацију на један од следећих начина:

1. као *сет активности* којима се примењује маркетинг концепт (према: Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993); или

2. као *скуп вредности* у смислу дела организационе културе (првенствено на основу радова: Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Day, 1994).

Међутим, без обзира на то што се разликују мишљења о томе којој од ове две интерпретације треба дати предност, препозната је чињеница да оне нису у колизији, већ да садрже сличности и да су у великој мери комплементарне. На пример, Гајнер и Падањи (Gainer & Padanyi, 2005) наводе да у поменутиим перспективама постоји консензус о следећем:

- водећи аспект тржишне оријентације је фокус организације на *утицаје из спољашње средине*,
- тржишна оријентација *позитивно утиче* на перформансе организације, и
- *менаџмент* има потпуну контролу над развијањем тржишне оријентације у организацији.

### 1.2.3. Дефинисање елемената тржишне оријентације

Даље испитујући преклапања доминантних перспектива тржишне оријентације, Зебал и Гудвин (Zebal & Goodwin 2012, стр. 341) су идентификовали заједничке елементе предложених дефиниција овог концепта:

1. *оријентацију на купце*, као водећи елемент у већини дефиниција тржишне оријентације<sup>21</sup>

2. *прикупљање информација*,

3. *интерфункционалну координацију маркетинг активности*, и

4. *реаговање на информације о купцима*<sup>22</sup>.

Идеја поменутих аутора (Zebal & Goodwin, 2012) трасира добар правац ка креирању јединственог и свеобухватног концепта тржишне оријентације на основу елемената из приказаних доминантних перспектива, и у том смислу ће, за потребе ове дисертације бити развијен сличан концепт тржишне оријентације. Детаљном анализом представљених перспектива стиче се увид у наредне њихове заједничке елементе, односно области преклапања:

1. *оријентација на купце* – као заједнички елемент свих анализираних перспектива, подразумева прикупљање и размену информација о тренутним и будућим потребама купаца кроз организацију, фокусирање на купце, позиционирање њихових интереса у фокус активности организације, креирање супериорне вредности за купце, дефинисање и спровођење стратегија, планова и одлука које воде задовољењу њихових потреба;

2. *оријентација на конкуренцију* се децидно наводи као елемент тржишне оријентације само у перспективи организационе културе, али је садржана и у перспективи доношења одлука (јер се та перспектива заснива на информацијама које се односе на тржиште, а које подразумевају и информације о конкурентима);

3. *интерфункционална координација* – тако названа присутна је само у перспективи организационе културе, али назнаке овог елемента постоје и у перспективи активности за имплементацију маркетинг концепта јер се у њему „поседовање тржишне оријентације сматра одговорношћу свих делова једне

---

<sup>21</sup> О томе сведочи и наредна изјава: „У пословној пракси, управљање вредношћу за потрошаче подразумева сет активности које омогућују креирање и испоручивање вредности, што је и један од основних задатака тржишно оријентисаног менаџмента предузећа” (Johnson & Weinstein, 2008)

<sup>22</sup> оригинално *енгл.* responsiveness to customers

организације” (Zebal&Goodwin, 2012, стр. 192) односно „да би организација постала тржишно оријентисана неопходне су укљученост и подршка свих запослених” (Cravens & Piercy, 2006)

4. *прикупљање информација* је заједнички елемент за перспективе доношења одлука, стратегијског приступа и активности за имплементацију маркетинг концепта, с тим што се у првој наведеној перспективи говори о ширем концепту информација *које се односе на тржиште*, а у друге две децидно о информацијама о купцима;

5. став да се прикупљене информације користе за доношење и спровођење одлука, тј. *дефинисање и имплементацију стратегија и планова* на основу прикупљених информација, карактеристичан је за перспективе доношења одлука, стратегијског приступа и активности за имплементацију маркетинг концепта.

Уколико се осврнемо на две перспективе за које се сматра да су најутицајније у дефинисању тржишне оријентације, перспективу организационе културе (Narver & Slater, 1990) и перспективу активности за имплементацију маркетинг концепта (Kohli & Jaworski, 1990), можемо закључити да њихови елементи заиста јесу присутни и у већини осталих перспектива. *Бихевиоралне компоненте тржишне оријентације* из перспективе организационе културе садржане су у осталим перспективама, али се критеријуми за одлучивање из ове перспективе (дугорочни фокус и профитабилност) не помињу експлицитно ни у једној другој. *Прикупљање информација и реаговање на основу њих*, из перспективе активности за имплементацију маркетинг концепта, се помињу и у другим перспективама, али не и сет активности који се односи на размену информација о купцима тј. тржишту. Такође, стиче се утисак да је оријентацију на купце и конкуренте из прве перспективе потребно допунити оријентацијом и на остале учеснике на тржишту (на шта указују Deshpande et al., 1993) који су кључни стејкхолдери организације. У том смислу и елементе који се односе на прикупљање и размену информација о купцима у другој перспективи (активности за имплементацију маркетинг концепта) треба допунити информацијама о конкурентима и осталим кључним стејкхолдерима. Интефункционална (алтернативно: интердепартманска, интердивизионална) координација притом не само да треба да прожима све делове организације, већ и да буде садржана у свим активностима.

У овој дисертацији *тржишна оријентација*, као начин примене маркетинг концепта као пословне оријентације, подразумева *посвећеност и укљученост целе организације (свих запослених) при спровођењу наредних активности:*

1. **прикупљање информација** које се односе на тржиште,
2. **размена тих информација** кроз све делове и функције организације, и
3. **доношење и спровођење одлука** тј. стратегија и планова на основу тих информација<sup>23</sup>.

Овакво одређење тржишне оријентације је присутно и у наредним схватањима:

„Тржишно оријентисана организација константно прикупља информације о купцима, конкурентима и тржиштима; сагледава те информације из перспективе целе организације; одлучује како да омогући и испоручи супериорну вредност за своје потрошаче; и преузима акције потребне да би ту вредност обезбедила потрошачима” (Slater & Narver, 1995, стр. 23)<sup>24</sup>

„Организација која је тржишно оријентисана има и организациону културу усмерену на пружање супериорне вредности потрошачима и процесе усмерене на креирање те вредности. Тржишна оријентација подразумева фокусирање на купце, информације о конкуренцији, и интерфункционалну кооперацију и укљученост. Та иницијатива превазилази ингеренције маркетинг функције у организацији” (Cravens & Piercy, 2006, стр. 3)

У **табели 3** су представљени начини дефинисања предложених елемената тржишне оријентације у оквиру сваке од разматраних перспектива.

---

<sup>23</sup> **Први елемент** тржишне оријентације подразумева прикупљање информација (Kohli & Jaworski, 1990), и притом оријентацију на купце и конкуренте (Narver&Slater,1990) и остале кључне стејкхолдере организације (Deshpande et al. 1993), али и прикупљање осталих информација о значајним тржишним факторима (Sharigo, 1988). **Други елемент**, размена информација, односно њихово комуницирање кроз све нивое организације, свим запосленима, преузет је из перспективе Колија и Јаворског (1990). Међутим, и овде је реч о комуницирању информација које се односе на тржиште, а не само на купце и конкуренцију. У **трећем елементу**, доношење и спровођење одлука на основу информација које се односе на тржиште, обједињене су перспективе Колија и Јаворског (1990), Шапира (1988) и Рукерта (1992). Интерфункционална координација не наводи се као посебан елемент овако схваћене тржишне оријентације, али је присутна кроз схватање да маркетинг концепт, односно тржишна оријентација, прожима све наведене активности: прикупљање и дисеминацију релевантних информација о тржишту и стратегијско реаговање на основу њих.

<sup>24</sup> Овај цитат је веома значајан јер доказује да анализирани перспективе нису у колизији – Нарвер и Слејтер, творци перспективе организационе културе, овде тржишну оријентацију дефинишу прихватајући перспективу активности за имплементацију маркетинг концепта Колија и Јаворског.



Табела 3. Начини дефинисања елемената тржишне оријентације у оквиру доминантних теоријских перспектива

| <i>Перспектива доношења одлука (Shapiro, 1988)</i>  | <i>Перспектива активности за имплементацију маркетинг концепта (Kohli &amp; Jaworski, 1990)</i>   | <i>Перспектива организационе културе (Narver &amp; Slater, 1990)</i>  | <i>Перспектива стратегијског приступа (Rukert, 1992)</i>   |
|---|---|---|--|
| <b>1. прикупљање информација а. о купцима</b>   |   |   |  |
| Организација мора у потпуности да <i>разуме</i> своја тржишта и купце, доносиоце одлуке о куповини производа/услуге и посреднике који могу утицати на процес избора код купаца. | <i>Информације о купцима</i> се односе на њихове тренутне и будуће, изговорене и неизговорене потребе и преференције. Прикупљање информација о купцима врши се кроз формалне и неформалне механизме.  | Како би се континуирано креирала супериорна вредност за купце, неопходно је довољно <i>разумевање</i> циљних купаца.  | Купац је најкритичнији аспект екстерне средине у развоју тржишне оријентације. Због тога потребе и жеље купаца треба редовно <i>истраживати</i> .                              |
| <b>б. о конкурентима</b>  |   |   |  |
| Тржишно оријентисана организација мора редовно да прикупља информације о снагама и слабостима конкурената.  | <i>Информације са тржишта</i> подразумевају и мониторинг активности конкурената и њихов утицај на преференције купаца. Прикупљање информација о купцима и конкурентима није искључива одговорност маркетинг функције, већ се одвија на нивоу свих организационих функција ( <i>прим. аут. - интерфункционална координација</i> ). | Компанија мора да <i>разуме</i> краткорочне снаге и слабости и дугорочне стратегије и способности садашњих и потенцијалних конкурената. Оријентација на конкуренте мора бити паралелна оријентацији на купце у оквиру прикупљања информација и подразумевати детаљну анализу технолошких способности конкурената да би се оценила њихова способност да задовоље исте купце. | /  |
| <b>в. о осталим факторима тржишта / тржишним трендовима</b>   |   |   |  |
| /   | <i>Информације о тржишту</i> подразумевају и анализирање ефеката других фактора (нпр. државне регулативе, технологије и фактора животне средине) на купце.  | Компанија мора да <i>разуме</i> економска и политичка ограничења на свим нивоима дуж целог канала маркетинга.   | Менаџери треба да прикупљају и анализирају информације из екстерне средине како би поставили циљеве и алоцирали ресурсе за успешне програме у стратегијској пословној јединици |

## 2. размена информација

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>Све прикупљене информације које се односе на тржиште треба да буду пренете запосленима у свим корпоративним функцијама. Неопходна је интерна координација која подразумева размену идеја и дискутовање алтернативних решења, што води јаснијој комуникацији, бољој координацији и високој организационој посвећености, док у супротом долази до неадекватне употребе ресурса и немогућности искоришћавања прилика на тржишту.</p> | <p>Информације о купцима (и/или потрошачима) морају се прикупљати и делити на нивоу компаније.</p> <p>Неопходно је успостављање система ефективне комуникације и размене прикупљених информација у свим деловима организације. На тај начин успоставља се заједничка основа за координисане активности различитих департмана у компанији.</p> | <p>Сви департмани у компанији морају разумети и одговорати на потребе других департмана.</p> <p>Интерфункционалну координацију треба развијати на основу предности које свака област нуди другима кроз кооперацију</p> |  |
|--|---|--|--|

## 3. доношење и спровођење одлука

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>Способност доношења стратегијских и тактичких одлука, интерфункционално и интердивизионално, без обзира на потенцијалне конфликте је неопходна. Мора постојати процес отвореног доношења одлука, како би се донеле оптималне одлуке; мишљења и разлике запослених из свих функција и организационих дивизија морају бити препознати и уважавани. Одлуке морају бити добро координисане и извршене уз осећај посвећености организацији.</p> | <p>Компанија треба да одговори на потребе тржишта на основу прикупљених и комуницираних информација на неки од следећих начина: избор циљног тржишта; дизајнирање и понуда производа/ услуга који одговарају садашњим/ антиципираним потребама купаца; производња, дистрибуција и промоција производа на начин који одговара купцима. Реаговање на тржишне трендове није одговорност само маркетинг, већ свих департмана и њихова координација је неопходна.</p> | <p>Активности у целој компанији морају бити добро координисане у коришћењу ресурса како би се креирала супериорна вредност за циљног купца, што је одговорност свих, а не само маркетинг функције.</p> | <p>Развијање стратегије на основу препознатих потреба и жеља купаца и имплементација те стратегије и акционих планова за њихово задовољење.</p> |
|---|--|--|---|

### 1.3. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У РАЗВИЈЕНИМ И ЗЕМЉАМА У РАЗВОЈУ

Маркетинг је значајно условљен друштвеним контекстом (Zinkhan & Hirschheim, 1992; Sheth & Sisodia, 1999; Hunt, 1991 према: Sheth, 2011, стр.166) – концепти и идеје у области маркетинга су развијани у складу са актуелним условима и односима на тржишту. Теорија маркетинга развијала се<sup>25</sup> паралелно са развојем тржишта и маркетинг праксе, са циљем да формулише принципе на основу којих би било могуће понудити решења за актуелне проблеме у пословању. Тако је и теоријска концептуализација о смени пословних оријентација (разматрана у поглављу 1.1.) дефинисана на примеру менаџмент приступа које су компаније у Сједињеним Америчким Државама користиле како би ускладиле своје пословање са стањем на тржишту. Котлер (Kotler, 1988 стр. 16) наводи да се та смена одвијала овим темпом: производни концепт и концепт производа били су доминантни у периоду до 1930. године, а продајни између 1930. и 1950. године. Маркетинг концепт почиње да се примењује након 1950. године као оригинални, а од 1980-их као концепт продубљен друштвеним маркетингом. Котлер наводи и да се у осталим развијеним земљама, првенствено у земљама Западне Европе и Јапану, еволуција пословних оријентација одвијала истим током, али са 10-15 година закашњења (ibid.).

Теорија маркетинга се углавном развијала у развијеним земљама у којима су друштвене и привредне околности биле знатно сложеније него у земљама у развоју. Бартлс (Bartels, 1983) је због тога, пре више од тридесет година, навео да маркетинг, оригинално конципиран у контексту развијених националних привреда и теорије домаћег тржишта, није дисциплина глобално развијених принципа који се могу применити на различите националне привреде. Готово 30 година након Бартлса, и Шет је указао на исти проблем, овога пута постављајући питање о могућности примене најновијих маркетинг конструката, теорија и приступа у контексту земаља у развоју, тј. тржишта у настајању (Sheth, 2011). То питање односи се и на могућност примене

---

<sup>25</sup> Еволуцију маркетинг мисли могуће је приказати на два начина – *хронолошки* (као што су то чинили Bartels, 1951; 1983; Kotler, 1988; Bolton, 2011) или *проблематски*, приказивањем доминантних приступа маркетингу (како је то чинио Hunt, 1976). Више о овоме видети у: Милисављевић, 1973, 1975; Васиљев, 2001; Ханић, 2003; Станковић, Ђукић и Поповић, 2012.

маркетинг концепта, као најразвијеније пословне оријентације, у неразвијеним и земљама у развоју.

Међутим, схватање да су конкретне пословне оријентације карактеристичне за привреде у различитим стадијумима развоја, је превише генерализовано и симплификовано. И у развијеним и у земљама у развоју још увек постоје компаније које примењују претходно развијене пословне оријентације<sup>26</sup>, као што постоје и компаније које примењују маркетинг концепт:

*„Од средине двадесетог века све већи број предузећа напушта производну и продајну и прихвата маркетинг концепцију. Тај процес ни издалека није завршен до сада. Још има земаља и грана у појединим земљама у којима производна и продајна оријентација омогућавају предузећима да остварују задовољавајуће финансијске перформансе.” (Милисављевић, 2003, стр.31-32)*

Иако је у већини развијених земаља и већина тржишта високо развијена, а у већини земаља у развоју су бројна тржишта неразвијена, то не мора бити правило. Због тога је, из систематских разлога, пре него о развијеним и земљама у развоју, у овом контексту адекватније говорити о *развијеним тржиштима и тржиштима у развоју тј. у настајању* (како их назива Шет (Sheth, 2011)) о чему ће бити речи у наставку текста.

### **1.3.1. Примена маркетинг концепта на развијеним тржиштима**

Као што је већ поменуто, у већини модерних индустријских привреда, производни капацитети су развијени до нивоа који је довео до тога да се већина тржишта може охарактерисати као *тржишта купаца* – купци су доминантни, а бројни продавци се надмећу како би их привукли и задржали (видети, нпр. Kotler, 2002, стр. 11). У таквој ситуацији, где је неопходно креирање и константно унапређивање конкурентске предности, већи број разлога наводи менаџере компанија да прихвате маркетинг концепт као пословну оријентацију.

---

<sup>26</sup> „У пракси се среће велики број предузећа у којима доминира продајни концепт. Такође, велики је и број предузећа која не схватају значај маркетинг концепције” (Станковић и Ђукић, 2009, стр. 17). Видети и: Hooley et al., 2003, стр. 103.

Главни разлози за приhvатање маркетинг концепта (Милисављевић, 2003, стр. 32) су:

1. трајније опадање обима продаје, тржишног учешћа и добити услед *неусклађености између могућности предузећа и захтева тржишта* – У савременим условима пословања, неопходно је брзо реаговање на промене, на пример преоријентација на друга тржишта услед успореног раста тражње, или иновирање под притиском интензивирања конкуренције. Због тога, развој тржишне оријентације, односно примена маркетинг концепта, постаје неопходност;

2. *глобализација пословања* – независно од величине, предузеће може бити успешно на глобалном тржишту ако на адекватан начин користи маркетинг као пословни концепт;

3. *промене стила живота, и тиме система потрошње потрошача* – на развијеним тржиштима потрошачи постају све пробирљивији, тако да је неопходан развој производа и услуга усклађених са њиховим потребама и преференцијама. Примена маркетинг концепта је предуслов за успешно истраживање и антиципирање потреба и преференција потрошача и креирање супериорне вредности којом се оне задовољавају (видети: Маричић, 2010).

Међутим, и међу организацијама које послују на развијеним тржиштима и примењују маркетинг концепт могуће је приметити разлике у начинима испољавања тржишне оријентације:

*„Тржишна оријентација се може испољавати на разне начине (...) и треба правити разлику између предузећа која су тржишно оријентисана. (...) Емпиријска истраживања и у развијеним тржишним привредама показују да постоје значајне разлике у степену тржишне оријентисаности предузећа. Најуспешнија су предузећа која су у потпуности прихватила маркетинг као пословну филозофију. Другу групу чине предузећа која развијају маркетинг као пословну функцију, али без одговарајуће интерфункционалне координације и развијања особене културе тржишта која прожима читаву организацију.”*  
(Станковић & Ђукић, 2009, стр. 16-17).

На развијеним тржиштима чак су присутне и организације које се могу разликовати по степену тржишне оријентације. Деј (Day, 1990; 1994) у том смислу разликује организације вођене тржиштем (*енгл.* market driven) и организације које управљају тржиштем<sup>27</sup> (*енгл.* market driving) (видети и: Johnson & Weinstein, 2008, стр. 22-23). Обе врсте организација су тржишно оријентисане, односно „фокусиране на потрошаче, конкуренте и услове који делују на тржишту” (Esteban, Millan, Molina, & Martin-Consuegra, 2002, стр. 1004). Сем тога, обе ове врсте организација карактеришу екстерно оријентисана организациона култура, супериорни осећај за тржиште, стратегијско размишљање и друге способности потребне за изградњу односа и креирање вредности за стратегијски вредне потрошаче, као и организациона стратегија и системи који омогућавају повезивање функција и процеса (видети: Станковић и Ђукић, 2009, стр. 16-19). Међутим, организације које управљају тржиштем, уз све наведено, имају још и „супериорну способност за разумевање, освајање и задржавање потрошача и креирање нових производа и потреба, а самим тим и тржишта (...) Њихова предност у односу на организације вођене тржиштем је у томе што управљају

---

<sup>27</sup> Неки аутори сматрају да су термини *тржишно вођена* и *тржишно оријентисана организација* синоними. Слејтер и Нарвер (Slater & Narver, 1994) на пример, сматрају да ови термини имају исто значење и да се односе на развој и одржавање организационе културе која ће допринети креирању супериорне вредности за потрошаче и остале учеснике на тржишту на најефикаснији и најефективнији начин и омогућити супериорне перформансе организацији. Са друге стране, Крејвенс и Пирси сматрају да је тржишна оријентација само предуслов за то да организација постане вођена тржиштем, и да су уз њу неопходне и дистинктивне способности које омогућавају креирање вредности за потрошаче и остваривање супериорних перформанси (Cravens & Piercy, 2006, стр. 2). Схватање тржишне оријентације прихваћено у овој дисертацији, међутим, подразумева све наведено – прикупљање, дисеминацију и коришћење информација о тржишту за доношење одлука које омогућавају креирање и испоруку супериорне вредности за стратегијски значајне стејхолдере. У дисертацији је усвојено и схватање да је тржишна оријентација најразвијенија код организација које управљају тржиштем – виша је него код организација вођених тржиштем, које су такође тржишно оријентисане, али у мањој мери од првих наведених.

Шапиро (Sharigo, 1988, стр. 119-125) термине *организација оријентисана на купце* и *тржишно вођена организација* сматра за синониме (видети: Станковић & Ђукић, 2009, стр. 15-16). У овој дисертацији је усвојен став да између наведених термина постоје значајне разлике. Оријентисаност на купце сматра се елементом тржишне оријентације. Тржишно вођеном се сматра тржишно оријентисана организација која углавном реагује на промене на тржишту, али не управља њиме тј. не изазива промене.

тржиштем креирајући га, а не само прилагођавањем” (ibid., стр. 16-17)<sup>28</sup>. Организације које су вођене тржиштем „разумеју преференције и понашање оних који чине постојећу тржишну структуру и реагују на основу тога, док организације које управљају тржиштем утичу на постојећу структуру и/или понашање учесника на тржишту, како би оствариле конкурентску предност” (Esteban et al., 2002, стр. 1004)

### 1.3.2. Примена маркетинг концепта на тржиштима у развоју

За тржишта у развоју углавном је карактеристична тржишна ситуација позната под називом *тржиште продаваца* (видети: Kotler, 2002, стр.11). У том случају тражња је већа од понуде и продавци имају доминантну улогу и повољнији положај од купаца. Примарни циљ купаца је да обезбеде производ или услугу и мање су заинтересовани за карактеристике понуде као што су цена, квалитет, дизајн. Ова тржишна ситуација карактеристична је за већину тржишта у неразвијеним или земљама у развоју, за неразвијене привредне гране или области пословања, и за кризне ситуације. Тржиште продаваца може бити и последица националне економске политике (ако се фаворизују неке делатности, а ограничава развој других) или ситуације на међународном тржишту. Ова тржишна ситуација може карактерисати целокупно тржиште, али и постојати на једном или већем броју сегмената тржишта које се, узето као целина, може сматрати за тржиште купаца (Милисављевић, 2003, стр. 32).

Као што је наведено у поглављу 1.1., у условима који су карактеристични за овакву тржишну ситуацију, организације могу остварити своје циљеве водећи се и производним концептом. Зато се може поставити питање да ли је на овим тржиштима уопште потребна примена маркетинг концепта. С тим у вези, Шет сматра да су „многи фундаментални концепти попут сегментације тржишта, *тржишне оријентације* и капитала марке, у супротности са реалношћу тржишта у настајању<sup>29</sup>”

---

<sup>28</sup> Котлер (2002) као примере тржишно вођених компанија наводи компаније Baxter, General Motors, Shell, and J. P. Morgan и Du Pont (стр. 693-694) а као компанију која управља тржиштем Sony (стр.13)

<sup>29</sup> Основно питање које Шет поставља је: *Да ли ће тржишта у настајању бити вођена маркетингом који нам је познат (какав је био до сада) или ће нове маркетинг праксе и сама дисциплина бити вођене овим тржиштима?* По његовом мишљењу, истраживање тржишта у настајању пружа шансу за развој или откривање нових перспектива и пракси значајних и за мање развијена тржишта или

(Sheth, 2011, стр. 166). Основне карактеристике тржишта у настајању<sup>30</sup> су, наине, знатно другачије од карактеристика традиционалног индустријализованог капиталистичког друштва, у којима се маркетинг концепт углавном примењује. Као основне *специфичне карактеристике* већине тржишта у настајању или тржишта у развоју, Шет наводи (2011, стр. 168-169): хетерогеност тржишта, изражен утицај социополитичких институција на тржишна кретања, претежно присуство немаркираних производа и услуга као предмета размене на тржишту, хронични недостатак ресурса и неадекватну тржишну инфраструктуру.

1. *Хетерогеност тржишта* – Тржишта у настајању су локалног карактера, веома фрагментисана и малог обухвата. Понуђачи робе су најчешће мала предузећа у којима власничка и управљачка функција или улога нису раздвојене (власник је истовремено и главни менаџер), па због тога ова тржишта личе на привреде пре ере индустријализације. Хетерогеност тржишта у настајању није узрокована разликама у потребама, жељама и аспирацијама потрошача, јер је већина њих изузетно мале куповне моћи, па је и софистицираност тражње на ниском нивоу. Хетерогеност потиче од ограничења у расположивим ресурсима које потрошачи имају за куповину, и од ограничења која се односе на доступност производа и услуга – они су знатно доступнији у урбаним него у руралним срединама. Због тога Шет закључује да су на овим тржиштима приступачност и доступност производа и услуга основа конкурентске предности, и да је основни циљ задовољење, а не стварање тражње. Све то упућује на закључак да је у оваквој тржишној ситуацији *производни концепт погоднија пословна оријентација од маркетинг концепта*.

2. *Велики утицај социополитичких институција* (нпр. верских и државних/ владиних институција, пословних група, невладиних организација, институција локалне заједнице) *на тржишна кретања уз знатно мањи утицај конкуренције* – На

---

тржишне сегменте у развијеним земљама. Али, за то је најпре неопходна промена начина размишљања о овим тржиштима, јер су их до сада научници из развијених земаља истраживали из аспекта „колонизатора”, уз велики број предрасуда и стереотипа (Станковић, Ђукић и Поповић, 2012). (Више у: Sheth, 2011)

<sup>30</sup> Тржишта у настајању (*енгл.* emergnig markets) о којима Шет пише су привенствено тзв. БРИК (оригинално, *енгл.* BRIC) земље: Бразил, Русија, Индија и Кина. То су тржишта чија је стопа раста веома висока и која се сматрају „аренама у којима ће се одвијати најзначајније борбе глобалних конкурената” (Sheth, 2011, стр. 166). Међутим, Шет тврди да су карактеристике ових тржишта заједничке за сва тржишта у настајању и тржишта у развоју и да се и проистекли закључци односе на све њих.



овим тржиштима често доминирају државна предузећа и високо диверзификоване трговачке и индустријске групе чији положај омогућава лобирање при дефинисању националних економских политика. Остварено поверење у домаће понуђаче (које понекад подразумева и изнуђену лојалност, услед недостатка избора) имплицира и отежан улазак глобалних конкурената на ова тржишта. Основни предуслов примене маркетинг концепта – развијена конкуренција, овде не постоји, тако да Шет закључује да та пословна оријентација није неопходна у описаним тржишним ситуацијама.

3. *Доминација немаркираних производа и услуга као предмета размене на тржишту* – На тржиштима у настајању, потрошачи најчешће користе немаркиране производе и услуге. Два су основна разлога за то: 1) маркирани производи и услуге још увек нису доступни (због бројних фактора – лоша инфраструктура, високи трошкови и сл.) у руралним областима које насељава велики број становника; 2) у овим областима домаћинства нису само потрошачке јединице, већ и јединице које производе немаркирана добра која потом конзумирају или пласирају на локална тржишта. На овим тржиштима се појављују и коришћени производи који представљају директне конкуренте новима, а услед недостатка регулације и стандардизације – имитације и кривотворење су честе појаве. Бартери и реципрочне понуде егзистирају уз новчану размену. *Због наведеног, Шет закључује да је на тржиштима у настајању примарни задатак креирање и развој тржишта, пре тржишне оријентације.*

4. *Хронични недостатак ресурса* је карактеристичан за производњу, размену и потрошњу на овим тржиштима, па се сматра да перспектива импровизације у коришћењу ресурса треба да буде кључна за иновирање, дистрибуцију и коришћење производа. Шет сугерише фокусирање на снижавање цене коштања и повећање ефикасности производње, *што поново упућује на примену производног концепта.*

5. *Неадекватна инфраструктура* – што се не односи само на неизграђеност генералне инфраструктуре (системи, постројења, услуге), већ и инфраструктуре која омогућава тржишне трансакције: софистицирани логистички системи за дистрибуцију добара, транспортни системи који потрошачима омогућавају једноставан приступ продајним местима, одговарајуће телекомуникационе услуге, финансијске услуге којима се убрзава новчана размена, доступност адекватно усмерених електронских и штампаних средстава комуницирања итд.

На основу анализе карактеристика тржишта у настајању, Шет закључује: „због неформалног карактера и неорганизованости тржишта у настајању ... кључна је стратегија развоја тржишта: маркетинг ценовно приуштивих и доступних маркираних

производа и услуга” јер „развој тржишта омогућава боље финансијске перформансе од тржишне оријентације” (Sheth, 2011, стр. 173).

Са друге стране, постоје схватања да је тржишна оријентација чак и потребнија на тржиштима у развоју него на развијеним тржиштима. Наиме, тржишта у транзиционим привредама, у које спада и Србија, карактеришу променљиве стопе привредног раста и високи нивои незапослености и инфлације. Због тога потрошачи на овим тржиштима постају ценовно осетљивији и захтевају висок квалитет производа и услуга. Дерегулација доводи до уласка нових производа, услуга и технологија на ова тржишта што повећава могућности избора за потрошаче. Тржишта у транзиционим привредама зато постају изузетно турбулентна (видети нпр. Hooley et al., 2003, стр. 87), па менаџери организација које послују на оваквим тржиштима морају бити усмеренији на праћење тих турбуленција (Gray, Matear & Matheson, 1998). Самим тим, организацијама које послују на овим тржиштима је оријентација на тржиште неопходна. И резултати емпиријских истраживања указују на то да, на тржиштима у настајању и развоју, тржишно оријентисане организације остварују супериорне перформансе (Slater & Narver, 1994; Greenley, 1995; Doyle & Wong, 1996). Из свега наведеног аутори из ове групе закључују да „иако је значајна у свим фазама развоја тржишта, тржишна оријентација је можда најзначајнија и најутицајнија у фазама настајања и развоја тржишта” (Hooley et al., 2003, стр. 97).

Ипак, као што је већ поменуто – неадекватно је тврдити да је примена маркетинг концепта генерално погоднија или пожељнија у развијеним или земљама у развоју, односно на развијеним или тржиштима у настајању. Примена одређене пословне оријентације зависи од односа понуде и тражње и осталих услова који карактеришу тржиште конкретних производа и услуга, а уз то „*опредељење за одређену пословну концепцију није ствар принципа, већ неопходности*” (Милисављевић, 2003, стр. 32).

У Србији, примена маркетинг концепта за већину предузећа очигледно још увек није перципирана као *ствар неопходности*. Наиме, резултати релативно новог

истраживања<sup>31</sup> (Stanković, Đukić & Popović, 2011) које се односи на Србију као тржиште у развоју, указују на то да се маркетинг концепт недовољно примењује као пословна оријентација. У већини предузећа још увек доминира продајни концепт и основне активности маркетинг менаџера су везане за продају. Већина менаџера не увиђа значај оријентације на екстерно окружење, па степен оријентисаности на потрошаче и на конкуренте није довољан. Иако менаџери већине предузећа схватају значај интерфункционалне координације, још увек је не примењују у довољној мери, а развој холистичког маркетинга је у повоју. Примарни циљ пословања предузећа је максимирање профита у кратком року. Остваривању пословних и маркетинг циљева у дугом року се не поклања одговарајућа пажња.

Имајући у виду општу развијеност Србије као друштва и низак степен примене маркетинг концепта у профитним организацијама, може се поставити и питање има ли уопште смисла разматрати могућности примене маркетинг концепта у области високошколског образовања. Може се навести неколико чињеница<sup>32</sup> које доказују неопходност примене маркетинг концепта у овом сектору:

- Убрзани развој високошколског сектора огледа се у повећању броја и појави нових врста високошколских установа („приватни” факултети и универзитети), што доводи до *интензивирања конкуренције*. Интензивна конкуренција редовно имплицира потребу за експлицитном употребом маркетинга (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

- Институције високошколског образовања делују као агенти на *глобалном тржишту* (Maringe & Gibbs, 2009). Илустрација те тврдње је чињеница да су још 1970-их и 1980-их година су на универзитетима у Србији студирали бројни студенти из иностранства (Африке, Азије, али и земаља Европе, нпр. Грчке).

- Суочени са повећаном и диверзификованом понудом, студенти развијају све *софистицираније захтеве* који опредељују њихов процес одлучивања при избору студијског програма и високошколске установе (Sander, Stevenson, King & Coates,

---

<sup>31</sup> Истраживање је реализовано у периоду од марта до децембра 2010. године, на узорку од 126 средњих предузећа из области проиводње, грађевинарства и услуга, са циљем испитивања нивоа развијености тржишне оријентације и њеног утицаја на перформансе предузећа у Србији. (видети: Stanković, Đukić & Popović, 2011; Станковић, Ђукић, Младеновић и Поповић, 2011; Станковић, Ђукић и Поповић, 2013).

<sup>32</sup> О њима ће бити више речи у главама 3 и 4.

2000). Тржишна оријентација високошколским установама може омогућити адекватније анализирање, антиципирање и задовољење преференција студената.

Наведене чињенице кореспондирају са поменутиим разлозима за прихватање маркетинг концепта које је навео Милисављевић (2003, стр. 32): интензивирање конкуренције, глобализација пословања и промене у систему потрошње клијената.

#### 1.4. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ПРОИЗВОДНОМ И УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ

Као што је оригинално дефинисан у контексту развијених земаља, маркетинг концепт је исто тако оригинално дефинисан у контексту производног сектора: „док су у фокусу већине научних радова у којима је истраживана тржишна оријентација била тржишта Запада, исто тако је било мало емпиријских истраживања у којима је специфични фокус истраживања била тржишна оријентација услужног сектора” (Hooley et al., 2003). Теоријска разматрања маркетинг концепта у услужном сектору значајно заостају за онима која се односе на производни сектор о чему сведочи и истраживање Естебана и сарадника. Ови аутори (Esteban et al. 2002) су анализирали радове објављене у престижним научним часописима и саопштене на значајним научним конференцијама, и установили да су систематска истраживања која се односе на маркетинг концепт и тржишну оријентацију у сектору услуга отпочела тек од 1990-их, знатно касније него у различитим областима производног сектора где су вршена још од 1950-их<sup>33</sup>. Уз то, утврђено је да су радови који се односе искључиво на

---

<sup>33</sup> Ово схватање је (углавном) у складу са схватањем које су, разматрајући еволуцију маркетинга услуга, изнели и други аутори (Fisk, Brown & Bitner, 1993; Brown, Fisk & Bitner, 1994, према: Сенић и Сенић, 2008, стр. 47-48). Фиск и сарадници сматрају да се маркетинг услуга развијао кроз три фазе. Прва, фаза „пузања” – *спорог напредовања*, трајала је до 1980-е године. Фокус истраживања је био на преиспитивању потребе проширивања предмета истраживања маркетинга и на услуге. У другој фази, фази „трчања” (1980.-1986.), догађао се развој маркетинга услуга као посебне дисциплине. Главне разматране теме биле су: карактеристике услуга, маркетинг микс услуга, квалитет услуга, услужни сусрети, маркетинг односа и интерни маркетинг. Током треће, фазе „усправног хода” (од 1986. године надаље) у фокусу истраживања су: услужни сусрет, дизајн и квалитет услуге, задовољство клијената, интерни и маркетинг односа и сл. Ипак, треба имати на уму да су (мање систематична) разматрања услуга у области маркетинга, започела знатно раније (током фазе *пузања*). Брун и Меферет (Bruhn & Meffert, 1998, према: Сенић и Сенић, 2008, стр. 47) наводе да су теоретичари и практичари маркетинга већ почетком 1960-их почели да се баве анализирањем специфичности и начина пружања услуга, како

предузећа из области услуга врло ретки, у односу на радове који се односе на примену маркетинг концепта у предузећима из производних делатности. Историјска анализа истраживања о тржишној оријентацији у производном и услужном сектору приказана је у табели 4.

**Табела 4.** Приказ доминантних тема у истраживањима о тржишној оријентацији у контексту производног и услужног сектора

| Период                          | Теме разматране у истраживањима која се односе на тржишну оријентацију  |   |
|---------------------------------|---|---|
|                                 | Производни сектор   | Усужни сектор   |
| <i>од 1950. до 1965. године</i> | – значење, импликације и могућности примене маркетинг концепта<br>– доприноси су углавном теоријски   | /   |
| <i>од 1965. до 1980. године</i> | – даља истраживања маркетинг концепта и дефинисање тржишне оријентације<br>– могућности примене маркетинг концепта, проблеми и ограничења у том процесу<br>– истраживања ограничена на <i>велике производне компаније</i> и ставове менаџера о прихватању маркетинг концепта<br>– резултати истраживања указују на то да компаније већ прихватају маркетинг концепт (Hise, 1965) или то планирају | Естебан и сарадници (2002) наводе да су открили само једну студију која је објављена у овом периоду а односи се на сектор услуга (Barksdale & Darden, 1971).  |
| <i>од 1980. до 1990. године</i> | – истраживање <i>начина</i> примене маркетинг концепта у све већем броју предузећа<br>– још увек <i>доминантна истраживања која се односе на велика производна предузећа</i> (Lusch et al., 1976; Morris & Paul, 1987; Norburn et al. 1990; Miles & Arnold, 1991; Meziou, 1991; Hooley et al. 1990)   | – <i>започињу истраживања о примени маркетинг концепта у услужном сектору</i> : у болницама и установама које пружају здравствену негу (Whyte, 1985; Naidu & Narayana, 1991), <i>банкама</i> (McCullough, Heng & Khem, 1986), <i>туристичким организацијама</i> (Greenly & Matcham, 1986) |

би извели закључке значајне за маркетинг услуга. По мишљењу ових аутора, менаџмент и маркетинг услуга су се развијали кроз пет фаза са различитим тежиштима: фаза оријентације на *пружање* (техничких) услуга (током 1960-их), фаза оријентације на *услуге које додају вредност* (1970-е), фаза оријентације на *квалитет* (1980-е), на *трошкове* (почетак 1990-их) и на *интеграцију квалитета и профитабилности* (крај 1990-их и почетак 2000-их).

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
|                        | <p>– испитује и применљивост маркетинг концепта у <i>малим и средњим предузећима</i> (Dunn, Birley &amp; Norburn, 1986)</p> <p>– истраживања започињу и у земљама енглеског говорног подручја ван САД</p> <p>– истражују се и последице тржишне оријентације – доказано је да она утиче на повећану конкурентност и побољшање укупних резултата компаније (Narver &amp; Slater, 1990; Naidu &amp; Narayana, 1991)</p> <p>– пореди се успешности предузећа која примењују маркетинг концепт и друге пословне оријентације (Lusch &amp; Lacziak, 1987; Morris &amp; Paul, 1987; Miles &amp; Arnold, 1991)</p> <p>– развијају се и скале за мерење тржишне оријентације, али недостају истраживања о предусловима за успешну примену маркетинг концепта.</p> |   |
| <i>од 1990. године</i> | <p>– фокус је на развјању скала за мерење тржишне оријентације – најутицајније су Kohli, Jaworski, &amp; Kumar (1993), Narver &amp; Slater (1990)</p> <p>– географски обухват истраживања се шири (на европске земље, Јапан, Тајван, Аустралију и Хонг Конг)</p> <p>– још увек ретка истраживања предуслова за успешну примену маркетинг концепта</p>   | <p>– развијају се и скале за мерење тржишне оријентације у услужном сектору – конкретно у <i>здравству</i> (Wrenn, Latour, &amp; Calder, 1994; Wrenn, 1996; Bhuiyan, 1997)</p> <p>– истраживања тржишне оријентације се проширују и на друге области услужног сектора – <i>јавну администрацију</i> (Hurley &amp; Hult, 1998), <i>осигуравајуће компаније</i> (Lado &amp; Rivera, 1998), <i>хотеле</i> (Sargeant &amp; Mohamad, 1999) и <i>образовне установе</i> (Quershi, 1993)</p> |

*Приказ сачињен према: Wrenn, 1997; Esteban et al., 2000; Esteban et al., 2002.*

И Хули и сарадници су дошли до истог закључка анализирајући развој идеје маркетинг концепта у услужном сектору. Они наводе да су студије у којима је експлицитно истраживана тржишна оријентација организација из услужног сектора малобројне и да се појављују тек крајем 1990-их година (видети: Hooley et al., 2003). У ранијим студијама у којима је истраживана тржишна оријентација, често се није ни помињао сектор на који се истраживање односи; или су се те студије односиле на оба сектора и налази су приказивани агрегатно.

Основни разлог за ово „кашњење“ у разматрању маркетинг концепта и тржишне оријентације у услужном у односу на производни сектор, може се наћи у чињеници да је тек „у 1980-им пажња почела да се усмерава на подручје маркетинга услужног сектора, који није озбиљније завређивао пажњу имајући у виду релативно мали значај овог сектора у целокупној економији“ (Љубојевић, 2002, стр. 54). Тек 1980-их година, услужни сектор почиње да се убрзано развија и „добија на економском значају уз изражен раст броја услужних предузећа у развијеним земљама. И број услужних

активности се проширује: финансијске, туристичке, личне, професионалне, здравствене и друге услуге постају део овог сектора” (Esteban et al., 2002, стр. 1003). Та експанзија услужних делатности указује на привредни и друштвени развој и фазу „послеиндустријског друштва” тј. „услугне привреде” (Милисављевић, 2003, стр. 523, Вељковић, 2008). У развијеним земљама услужни сектор има учешће у бруто националном дохотку од 2/3 до 3/4 (Lovelock, 1996) и запошљава више од 70% радно способног становништва (Сенић и Сенић, 2008, стр. 6).

Иако са закашњењем, и у земљама у развоју се услужни сектор развијао релативно брзо. Ове привреде су традиционално биле фокусиране на примарни (конкретно пољопривреду), и секундарни (индустријски – производни) сектор, да би у њима почеле да се развијају услужне делатности како би подржале развој тржишта (Esteban et al., 2002, стр. 1003). Основни фактори који доводе до експанзије услуга су:

- раст животног стандарда становништва, тако да потрошачи имају на располагању већи део дискреционог дохотка за производе и услуге након подмирења основних потреба;

- повећање расположивог слободног времена и већа тражња за путовањем, образовањем, рекреацијом;

- продужетак животног века, што утиче на повећање тражње за услугама везаним за здравствену негу и сл.;

- повећање комплексности производа што утиче на потребу за подржавајућим услугама;

- развој технологије и иновативних услуга (Милисављевић, 2003, стр. 523).

Експанзија услуга је изазвала потребу за усавршавањем пословних модела и приступа који се користе у овом сектору, тиме и маркетинга. „У ситуацији повећања трошкова пословања у услужним делатностима, појачане конкуренције и веће осетљивости потрошача на цену и квалитет, интерес за маркетинг ће се несумњиво повећати... Нема сумње да добар део услужних делатности улази у фазу када је неопходна анализа тржишта и примена маркетинг концепта у планирању активности предузећа” (Милисављевић, 2003, стр. 525). Економска и друштвена улога услуга у потрошњи су знатно другачије у поређењу са производом, што се одражава и на маркетинг услуга (Onkvist & Shaw, 1991).

Специфичност примене маркетинг концепта у организацијама услужног сектора је изазвана карактеристикама услуга које их чине знатно другачијим од производа.

Бери и Парасураман су као основне карактеристике услуга издвојили неопипљивост, нетрајност, неодвојивост производње и потрошње и хетерогеност (Berry & Parasuraman, 1991). *Неопипљивост* као најбитнија специфичност услуге изазива потребу развоја поверења корисника које је неопходно да се услуга проба или купи. Слично томе, *укљученост корисника у производни процес* (неодвојивост производње и потрошње услуге) захтева боље разумевање потреба и захтева корисника услуга, што поново имплицира појачану потребу за применом маркетинг концепта: „... купац је често више него само купац – он је учесник у производњи услуге... Отуда услужна фирма не само да треба да ступи у контакт са потрошачима и друштвено активно са њима суделује, већ је неопходно да *управља* њима као делом запослених у производњи” (Сенић и Сенић, 2008, стр. 18) На исто то указује и чињеница да *нетрајност услуга* изазива потребу за успешним управљањем понудом и тражњом (Hooley et al., 2003).

Услуга представља *процес*, за разлику од производа који је *резултат процеса* производње. Због тога су у услужном маркетингу квалитетни односи пружаоца и корисника услуга од пресудног значаја. То се односи и на креирање и на пружање и на коришћење услуге, јер се сви ови процеси одвијају у интеракцији са корисником. Квалитет интеракција утиче на квалитет услуге, и због тога је успостављање и одржавање добрих односа са купцима веома значајно у овом сектору. Зато се сматра да је уз екстерни маркетинг (усмерен на креирање и испоруку супериорне вредности за потрошаче кроз елементе маркетинг микса) и интерни маркетинг (мотивација запослених да своје активности усмере на постизање сатисфакције потрошача), потребан и *интерактивни маркетинг* који се односи на стручност запослених у сваком контакту са корисницима услуга (Gronroos, 1998, према: Милисављевић, 2003, стр. 528).

Ова разматрања указују на велику потребу за оријентацијом на кориснике услуга, и тиме и применом маркетинг концепта у овом сектору. Наведене специфичности услуга и услужног сектора наводиле су неке ауторе (нпр. Hooley et al., 2003) да закључе да је тржишна оријентација битнија и можда и потребнија у услужном него производном сектору, јер директна интеракција пружаоца и корисника услуге, узрокује већу потребу за оријентацијом на купце, и тржишном оријентацијом уопште. Ипак, ово схватање је сувише искључиво – примена маркетинг концепта је, као што је аргументовано, значајна и у случају производних и услужних организација, и то и у случају развијених и тржишта у развоју.



Исто тако, ни развој специфичне пословне оријентације усклађене са условима пословања у услужном сектору није потребан, јер не постоје суштинске разлике у односу на производни сектор. Маркетинг концепт је применљив у организацијама и производног и услужног сектора, с тим што су могућа и потребна евентуална прилагођавања због наведених специфичности услуга као предмета размене. О томе ће бити више речи у главама 3 и 4 где ће бити размотрене могућности примене маркетинг концепта у високошколском образовању као делу услужног сектора, јер је образовање по природи услуга.

## **2. МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА**

*Маркетинг концепт је оригинално развијен у профитном сектору. Контекст истраживања представљеног у овој дисертацији је високошколско образовање, које већим делом спада у непрофитни сектор. Третирање високошколског образовања као вида пословања, односно као дела профитног сектора је релативно ново. Чак и у земљама у којима постоје профитне високошколске установе, оне егзистирају паралелно са непрофитним – високошколским установама које су основане и финансиране од стране државе или фондација. Самим тим што постоје и профитне и непрофитне високошколске установе, неопходно је објаснити могућности и специфичности примене маркетинг концепта у непрофитном сектору. Стога је циљ разматрања представљених у другој глави пружање одговора на евентуалне приговоре о могућности примене маркетинг концепта у непрофитном сектору.*

*У овој глави је фокус на објашњењу специфичности маркетинг концепта и његове примене у организацијама непрофитног сектора. Те специфичности су узроковане посебним карактеристикама непрофитних организација, које их чине различитим од профитних организација, а које су разматране у поглављу 2.1.*

*У поглављу 2.2. су представљени различити начини класификовања непрофитних организација (по основу различитих критеријума), како би се детаљније описао сваки од типова и прецизније одредио обухват истраживања у оквиру ове докторске дисертације.*

*Могућност примене маркетинг концепта у непрофитним организацијама представљала је предмет научне дебате у маркетингу 1960-их и 1970-их година, те је у поглављу 2.3. описана еволуција ове идеје, а потом, у поглављу 2.4., и преовлађујућа схватања о примени маркетинга у организацијама непрофитног сектора.*

### **2.1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЈА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА**

У зависности од околности привредног и друштвеног развоја, непрофитни сектор који представља „координисано и умрежено деловање непрофитних организација, институција и установа у неком друштву” (Митић, 2012, стр. 57) се различито назива у различитим земљама. Ти називи упућују на различит опсег

делатности, као и на различит ниво регулације функционисања овог сектора. У Француској се често за означавање непрофитног сектора користи термин *социјална економија* (фр. *economie sociale*) у Великој Британији *јавне добротворне организације* (енгл. *public charities*), у Немачкој *клубови* (нем. *verein*), у Сједињеним америчким државама *непрофитни сектор* (енгл. *non(for)profit sector*), у земљама Централне Европе *фондације*, а у многим земљама у развоју изједначавају се термини *непрофитне* и *невладине организације*. Сем ових, користе се још и следећи термини: *трећи сектор* (енгл. *third sector*), *добровољни сектор* (енгл. *voluntary sector*), *независни сектор* (енгл. *independent sector*), *неопорезивани сектор* (енгл. *tax-exempt sector*) и *добротворни сектор* (енгл. *charitable sector*) (ibid., стр. 40)

Овим називима, међутим, наглашава се само по један аспект активности односно једна специфичност непрофитних организација, на пример (Веžovan, 1995):

- Термином *невладине организације* наглашава се одвојеност непрофитних организација од владе и њеног утицаја;
- *Трећи сектор* упућује на то да поред државе и приватног предузетништва постоји и треће подручје које утиче на укупан развој привреде и друштва;
- *Добровољни сектор* истиче улогу добровољног тј. волонтерског рада у непрофитним организацијама;
- *Независни сектор* указује на то да непрофитне организације делују независно од владе и од тржишта;
- *Неопорезивани сектор* наглашава да се на ове организације не односи део пореских обавеза карактеристичних за приватно предузетништво;
- *Добротворни сектор* истиче помоћ коју организације добијају од појединаца као добротворне донације у хуманитарне сврхе.

Дефиниције које проистичу из горенаведених појмовних одређења само парцијално упућују на природу и специфичности непрофитних организација. Један од разлога за то је чињеница да се термином „непрофитне организације” означава врло хетероген скуп организација (видети: Поповић, 2010), тако да се наведеним појмовима непрофитне организације свде на само неку од врста.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> У Европској Унији се термин „непрофитне организације” користи као општи појам којим се означавају удружења и организације које се баве социјално корисним радом, базираним на личном ангажману, друштвеној одговорности и волонтерству (Митић, 2012, стр.44). Циљ ових организација је да

Дефинишући критеријум по коме су разноврсне организације сврстане у исту групу, названу „непрофитне организације” јесте основни циљ тј. сврха њиховог оснивања и деловања. Тај циљ је препознатљив из самог назива *непрофитне организације*<sup>35</sup> којим се истиче њихова *различитост од профитних организација*. Наиме, иако непрофитне организације могу остваривати приходе и профит, то није сврха због које су основане, нити основни циљ њиховог деловања.

***Непрофитне организације се не оснивају, нити делују примарно ради остваривања профита, већ ради остваривања неког другог циља.*** То не значи да ове организације не остварују приходе и профит, него да се евентуални профит реинвестира тако што се финансирају даље активности организације усмерене на испуњавање мисије. Профит ових организација се не може расподељивати између чланова или оснивача у виду дивиденди, премија и сл. Непрофитне организације су „*вођене принципом недистрибуције добити/профита*” (Томић, 2008):

*„ ...непрофитне организације су оне које не стварају профит, или ако га стварају, не улажу га у поновно увећање капитала већ у различите друге друштвено корисне активности и сврхе.”* (Василевска, Вучковић-Саховић, Пауновић и Петровић, 1999, стр. 4)

По критеријуму сврхе или циља оснивања (Поповић, 2010, стр.180), непрофитне организације се могу поделити на:

- организације са тзв. *себичним интересима* (енгл. selfish interest) које су усмерене на задовољење интереса *чланова организације* (нпр. професионална или стручна удружења, клубови, хобистичка удружења, интересне групе и сл.)

---

„служе јавности” кроз пружање програма и услуга који су усмерени на побољшање квалитета живота појединаца (нпр. особа са инвалидитетом), друштвених група (нпр. маргинализованих група) или друштвене заједнице уопште. Области деловања су разнолике: образовање, хуманитарни рад, здравствена едукација и заштита, промоција културе и уметности, социјалне услуге, екологија и заштита животне средине, интернационалне и мултикултуралне области деловања, верске заједнице, итд.

<sup>35</sup> На англосаксонском говорном подручју се чак чешће него *non-profit organizations* користи термин *not for profit organizations* (NPOs) како би се јасније истакло да ове организације нису основане да би остваривале профит тј. да то није њихов основни циљ.

- организације са тзв. *несебичним интересима* (енгл. non-selfish interest) које су усмерене на задовољење *интереса чланова друштва* (нпр. хуманитарне, добротворне, саветодавне организације, организације за пружање социјалних услуга и сл.).<sup>36</sup>

Непрофитне организације се могу поделити и по критеријуму начина оснивања, тачније власништва или оснивача (Василевска и сар., 1999, стр.4; Поповић, 2010, стр.179) на:

- *јавне* или *државне непрофитне организације* чији је оснивач држава, и  
- *приватне* или *недржавне непрофитне организације* чији су оснивачи приватни субјекти (грађани).

За недржавне непрофитне организације се често користи колоквијални термин *невладине организације* или *невладин сектор* који се често и изједначава са термином *непрофитни сектор*<sup>37</sup>. До изједначавања долази због тога што су непрофитне невладине организације у већини земаља најбројније организације непрофитног сектора (ibid., 2010, стр. 179). И остали наведени термини односе се првенствено на невладине непрофитне организације. Термин *независни сектор* користи се како би се указало на њихову различитост од државних или владиних организација. Тежња је и да се овим називом истакне независност од државе. Међутим, непрофитне организације често нису независне од државе ни у финансијском смислу (нпр. често се финансирају из државних фондова, посредством ресорних министарстава и сл.) нити у смислу независности функционисања – државне непрофитне организације влада (тј. држава) оснива и подржава њихово деловање. Термином *трећи сектор* се истиче различитост непрофитних организација не само у односу на јавни сектор, већ и на приватне

---

<sup>36</sup> И у Закону о удружењима (Република Србија, 2009) истиче се да се он односи на добровољне и невладине недобитне (непрофитне) организације засноване на слободи удруживања више физичких или правних лица, *основане ради остваривања и унапређења одређеног заједничког или општег циља и интереса*, који нису забрањени Уставом или Законом. Заједнички циљ и интерес су они које деле чланови удружења, и односе се на организације са *себичним интересом*. Општи циљ и интерес се односе на све грађане и организације са *несебичним интересом*.

<sup>37</sup> У Србији су у претходном Закону о удружењима *грађана* заједничким називом „удружења грађана” биле обухваћене све непрофитне организације, пре свега невладине, хобистичке и омладинске. Тренутно важећи закон (из 2009. године) је, међутим, фокусиран на регулисање функционисања првенствено невладиних организација па се, уз одређено оградивање, може рећи да се у њему термини непрофитна организација и невладине непрофитне организације изједначавају. (Поповић, 2010, стр.180)

профитне организације. *Трећи сектор* означава искључиво невладине непрофитне организације. И термини *добровољни* и *добротворни сектор* односе се углавном на невладине непрофитне организације. Добровољни, волонтерски рад је најчешће присутан у удружењима грађана, а добротворни у фондацијама и сличним организацијама које спадају у групу невладиних непрофитних организација. Ипак, пошто су ово карактеристике само дела непрофитног сектора (одређених врста непрофитних организација), неприхватљиво је сматрати их за својства која карактеришу цео сектор, односно све непрофитне организације.

Ипак, могуће је, сем сврхе оснивања и функционисања, одредити још неке заједничке карактеристике свих непрофитних организација. На основу анализе релевантних извора (Маричић, у: Милисављевић, Маричић и Глигоријевић, 2004, стр. 609-601; Kramer, 1990, према: Пауновић, 2011, стр. 254; Парун-Колин и Петрушић, 2008, стр. 27; Weisbrod, 1994, према: Пауновић, 2011, стр. 253; Anthony & Young, 1988) идентификоване су карактеристике непрофитних организација по којима се оне разликују од организација профитног сектора. Ове карактеристике могу се поделити у три основне групе: 1. специфичности везане за *циљеве и област деловања* непрофитних организација, 2 специфичности везане за *финансирање* непрофитних организација, 3. специфичности везане за *управљање* непрофитним организацијама и њихово *функционисање*.

### **2.1.1. Специфичности везане за циљеве и област деловања непрофитних организација**

Као што је већ наведено, основни циљ непрофитних организација се разликује од основног циља профитних организација, и представља главни критеријум диференцирања ове две врсте организација. Исто тако, непрофитним организацијама су иманентни и неки додатни циљеви који нису присутни у организацијама профитног сектора.

Један такав циљ огледа се у чињеници да непрофитне организације *развијају партиципацију и одговорност грађана* и оспособљавају их за учешће у решавању *општедруштвених проблема и остваривање јавног интереса*.

Други специфични циљ непрофитних, у односу на профитне организације проистиче из тога што су оне првенствено *вођене вредностима и интересима*, који могу бити интереси чланова организације или интереси друштвене заједнице (Merchant

& Van der Stede, 2003). Дакле, сем што се по циљевима разликују од организација профитног сектора, непрофитне организације се по додатним, специфичним циљевима у смислу интереса које заступају, разликују и међусобно. Циљеви и област деловања зато чине једну основу за класификацију непрофитних организација. У случају организација са тзв. *себичним интересима* или *заједничким користима* у питању су вредности и интереси чланова организације. Ови интереси се некада могу задовољити на тржишту, али се у оквиру непрофитних организација задовољавају на ефикаснији начин (нпр. хобистичка удружења). Када је реч о тзв. *алтруистичким* организацијама тј. организацијама са *несебичним интересима*, вредности и интереси који се заступају или штите су друштвени или јавни. Најчешће се вредности и интереси алтруистичких организација остварују *пружањем услуга* корисницима или члановима циљних група које могу бити прецизно одређене (нпр. жртве елементарних непогода, жртве сукоба, депривирани групе и сл.) или обухватати читаво друштво. Исто тако и услуге могу бити врло одређене (нпр. подела хуманитарне помоћи, лечење, образовање појединих група) или опште (нпр. услуге организација за ширење демократије, заштиту људских права, промоцију одређених вредности). У случају општих услуга корисници нису одређени (већ је то „јавност”), а услуга није пружена у форми која омогућује коришћење од стране појединачних корисника (пример такве услуге је израда извештаја о поштовању људских права).

### 2.1.2. Специфичности везане за финансирање непрофитних организација

*Најзначајнија функција непрофитних организација није стварање профита*, али ако оне већ акумулирају профит, та средства се „враћају” у активности усмерене на испуњење основне мисије организације.

Због тога, за разлику од профитних, у случају непрофитних организација *финансијске перформансе нису примарни показатељ успешности*. Успешност непрофитних организација огледа се у остварењу мисије, односно у степену реализације постављених циљева. При томе финансијска ефикасност не мора да буде одлучујуће важна. Циљеви непрофитних организација могу бити остварени ангажовањем других ресурса (нпр. добровољни рад).

Још једна специфичност непрофитних, у односу на већину профитних организација, је везана за чињеницу да оне имају *разноврсне изворе прихода*. Профитне организације углавном остварују приходе по основу продаје производа и

услуга или других пословних активности, уз евентуалне субвенције државе у посебним случајевима и сл. Непрофитне организације се финансирају средствима која им обезбеђују разни субјекти (нпр. држава или локална самоуправа, министарства или други органи државе, разне фондације, донаторске и друге врсте организација, појединачни донатори, чланови организација и сл.) што утиче на изузетну диверзификованост извора прихода.

Најзад, још једна специфичност везана за финансирање непрофитних организација проистиче из чињенице да оне имају *другачији порески третман*<sup>38</sup> у односу на профитне организације<sup>39</sup>.

### 2.1.3. Специфичности везане за управљање и функционисање непрофитних организација

Основне специфичности везане за управљање непрофитним организацијама и њихово функционисање, везане су првенствено за организациону структуру, стил руковођења, управљање финансијама тј. финансијски менаџмент.

Непрофитне организације су чешће него профитне *нехијерархијски уређене, мање формализоване и стил руковођења* у овим организацијама је углавном *демократичнији*. Међутим, то није правило. Овакав начин пословања може постојати и у профитном сектору, као што и непрофитне организације могу имати чврсту, формалну, хијерархијску организациону структуру и ауторитарно вођство.

*Финансијски менаџмент* непрофитних организација је *мање флексибилан* него у профитном сектору – средства се по правилу троше наменски за реализацију постављених циљева, а евентуална добит се не може делити међу члановима организације, већ се реинвестира, односно улаже у остварење циљева организације. Једна од значајних специфичности у овој области је чињеница да *вредност пружених услуга* у непрофитном сектору *се често не изражава само финансијски* већ и у натуралном облику или нпр. исказивањем уложеног добровољног рада.

---

<sup>38</sup> Непрофитне организације су често изузете од плаћања пореза. Уз то су и различите врсте субвенција и донација које неке непрофитне организације примају изузете од многих облика опорезивања (Weisbrod, 1994, према: Пауновић, 2011, стр. 253).

<sup>39</sup> Још неке специфичности везане за финансирање непрофитних организација су: 1. финансирање путем других извора, не тржишта; 2. расходи се покривају осигураним приходима, а 3. приходи и расходи нису у директној вези; 4. дуготрајна имовина није повезана с приходима; 5. извори могу бити рестриктивни; 6. нема изражених власничких интереса (нпр. могућности продаје) (Granof, 1998).



## 2.2. КЛАСИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Без обзира на сличности анализирани у претходном поглављу, непрофитне организације се међусобно и разликују на основу разних карактеристика. Зато се и могу поделити у посебне групе на основу различитих критеријума. Поменути су критеријум који се односи на сврху/циљ оснивања и критеријум који се односи на оснивача или власника.

Према сврси оснивања, непрофитне организације се могу поделити на:

1. непрофитне организације које заступају интересе и вредности својих чланова (непрофитне организације са тзв. *себичним интересом* или *заједничким користима*) и
2. непрофитне организације које заступају интересе и вредности чланова друштва (непрофитне организације са тзв. *несебичним интересом* или *алтруистичке непрофитне организације*).

По критеријуму оснивача, непрофитне организације се могу поделити на:

1. *државне* (владине) непрофитне организације, и
2. *приватне* (невладине) непрофитне организације.

Поред ових, постоје и друге основе за класификацију непрофитних организација (видети: Маричић, у: Милисављевић, Маричић и Глигоријевић, 2004, стр. 611-613). Андерсен и Котлер (Andersean & Kotler, 2008, стр. 24-26) наводе следеће:

1. степен/ниво коришћења или ослањања на *волонтерски рад*;
2. присуство *конкурентских организација из профитног сектора*;
3. *извори средстава за финансирање* непрофитних организација;
4. *природа понашања* на које непрофитна организација *тежи да утиче*.

### 2.2.1. Ниво коришћења волонтерског рада као критеријум класификације непрофитних организација

По овом критеријуму, непрофитне организације се могу поделити на:

1. *оне чији су чланови професионалци* тј. *стручњаци* који су *запослени* у овим организацијама и за то плаћени (нпр. болнице, образовне установе и сл.)
2. *оне чији су чланови волонтери* (нпр. невладине непрофитне организације нпр. омладински клубови или Јазас у Србији, односно Habitat for Humanity, Савез извиђача или Црвени Крст на међународном нивоу).

Између ове две искључиве опције је и трећа – *непрофитне организације чији су чланови и плаћени запослени стручњаци и волонтери* (нпр. Асоцијација независних електронских медија – АНЕМ има и запослене стручњаке у радном односу, али и бројне волонтере, видети: Директоријум Центра за развој непрофитног сектора).

### **2.2.2. Постојање конкурената из профитног сектора као критеријум класификације непрофитних организација**

У неким областима деловања, непрофитне организације „губе монопол” (видети: Крстић, 2009) и за конккуренте добијају профитне организације. У том случају, непрофитне организације „морају постати *агресивнији конкуренти*, у односу на непрофитне организације које се у својим областима надмећу или сарађују само са другим непрофитним организацијама” (Andersean & Kotler, 2008, стр. 25). По овом критеријуму, непрофитне организације се могу класификовати у две основне и међусобно искључиве групе:

1. *непрофитне организације које делују искључиво унутар непрофитног сектора, и*
2. *непрофитне организације чији су „конкуренти” и профитне организације.*

Типични представници прве групе непрофитних организација су невладине непрофитне организације које се баве заштитом, промоцијом и унапређењем људских права или ширењем културе мира и ненасиља. Ове организације немају конкуренте у профитном сектору – ни један профитни субјект (било приватни или државни) нема за основни циљ пословања заштиту поменутих права или ширење наведених идеја.

У другу групу се, пак, могу сврстати непрофитне организације које се баве истом делатношћу као неке профитне организације, те се на одговарајућим тржиштима јављају као њихови конкуренти. Типични представници ове групе непрофитних организација су непрофитне образовне установе (у Србији тзв. *државни* факултети, школе и обданишта) непрофитне здравствене установе (државне болнице) или непрофитне установе културе (нпр. културни центри, државни музеји). Овим организацијама „конкуришу”, респективно, све бројније профитне образовне установе (*приватни* факултети, школе и обданишта), профитне здравствене установе (приватне болнице) и профитне установе културе (приватни музеји/колекције).

### 2.2.3. Извори средстава за финансирање оснивања и функционисања као критеријум класификације непрофитних организација

За разлику од профитних организација, које приход остварују првенствено продајом производа и услуга, непрофитне организације се финансирају из два основна извора: 1. *на основу финансијских донација својих чланова* – тј. из чланарина и 2. *из донација трећих лица*.

Типични представници непрофитних организација које се финансирају из чланарина су непрофитне организације са себичним интересом, односно оне које заступају вредности и интересе својих чланова (нпр. хобистичке организације, стручна или професионална удружења и сл.).

Када је реч о другој групи, непрофитним организацијама које се финансирају из донација трећих лица, могуће је направити даље дистинкције.

Неке непрофитне организације оснива држава и значајан део њихових прихода потиче из јавних прихода тј. средстава државе. То су организације непрофитног сектора које делују у областима од јавног значаја, као нпр. образовне, здравствене, установе културе и сл. Са друге стране, држава може финансијски подржавати и непрофитне организације које није основала (нпр. невладине непрофитне организације – удружења грађана), средствима која се алоцирају, посредством ресорних министарстава, за финансирање специфичних активности, пројеката или програма.

Невладине непрофитне организације могу (уз средства које им обезбеђује држава, или искључиво) користити и средства из других извора, нпр. – из иностраних фондова, од појединачних донатора – приватних лица (нпр. хуманитарне организације, фондације) и сл.

Непрофитне организације које заступају вредности и интересе чланова друштва најчешће користе различите изворе средстава (средства обезбеђена кроз републичке, покрајинске или интернационалне грантове, донације из фондација) за спровођење својих програма и пројеката. Високошколске установе основане од стране државе користе средства алоцирана из државног буџета, али неке активности могу финансирати и из грантова интернационалних организација – нпр. финансирање истраживачких пројеката из средстава Европске Уније (кроз програме какви су Tempus, Erasmus, FP7 и сл.).

Према изворима средстава се непрофитне организације могу сврстати и у наредне три групе (Крстић, 2009):

1. *донаторске* непрофитне организације – које обезбеђују донације искључиво из добротворних прилога донатора који не користе услуге тих организација. Корисници не плаћају услуге које користе и самим тим немају велики утицај на организацију. Непрофитне организације ове врсте (нпр. државне болнице, школе) најчешће финансира држава, а износ средстава која добијају из државног буџета углавном зависи од обима пружених услуга, а не од успеха и других перформанси.

2. *донаторско-комерцијане* непрофитне организације – се финансирају из донација (у већој мери) и средстава остварених продајом производа/услуга (у мањој мери). Одлуке о управљању овим организацијама вођене су интересима главног спонзора/донатора. Пример ових организација су *државне* високошколске установе које примарно финансира држава (главни донатор), а мањи део средстава се обезбеђује од школарина самофинансирајућих студената.

3. *комерцијално-донаторске* непрофитне организације – највећи део средстава остварују продајом производа/услуга, па корисници, који их плаћају, имају већи утицај на ове организације него евентуални спонзори. Типичан пример оваквих организација су приватне високошколске установе.

#### **2.2.4. Природа понашања на које организација жели да утиче као критеријум класификације непрофитних организација**

Основна мисија непрофитних организација јесте *утицај на понашање* чланова циљних група. Може се говорити о различитим типовима понашања, па се, самим тим, могу разликовати и непрофитне организације чије су активности усмерене на утицај на различите врсте понашања (Andersean & Kotler, 2008). Верске организације, на пример, теже да промене понашање чланова својих циљних група како би *усвојили* религиозни начин живота. Установе културе, попут музеја, теже да промене понашање својих циљних група тако што ће их *заинтересовати* за културне садржаје и приволети да редовно посећују ове установе, и сл. Ова класификација је слична са класификацијом непрофитних организација по делатностима која ће бити детаљно објашњена у наставку текста.

### 2.2.5. Класификација непрофитних организација по делатностима – Међународна класификација непрофитних организација

Често се за одређење типова или врста непрофитних организација користи систематизација Центра за проучавање цивилног друштва Универзитета *Џон Хопкинс* из Сједињених Америчких Држава (NGO Policy Group, 2001). Ова систематизација (донекле модификована) користи се и у Србији (видети: Центар за развој непрофитног сектора, 2015). Међутим, њоме се класификују само невладине непрофитне организације<sup>40</sup>. Због тога ће за потребе ове дисертације бити корићена свеобухватнија Интернационална класификација непрофитних организација (*енгл.* International Classification of Non Profit Organizations – ICNPO; Salamon & Anheier, 1996; United Nations, 2003, стр. 27-33), приказана у табели 5.

---

<sup>40</sup> По Џон Хопкинс моделу, невладине непрофитне организације се класификују по области деловања у наредне групе: 1. култура и уметност, 2. образовање и истраживање, 3. заштита животне средине, 4. хуманитарне организације, 5. социо-хуманитарне организације, 6. омладина и студенти, 7. развој локалне заједнице, 8. професионалне и струковне организације, 9. људска права, 10. удружења стручњака – think thanks, 11. мировне организације и групе, 12. женске организације и групе, 13. организације избеглица и расељених лица, 14. међународне организације, 15. друге неклассификоване организације.

У моделу који користи ЦРНПС, хуманитарне и социо-хуманитарне организације су сврстане у једну групу, чија је област деловања дефинисана као „социо-хуманитарни проблеми”. *Think thanks* су прецизније одређени као организације из области „законодавство, заступање и јавна политика”, а женске организације и групе као организације из области „женска људска права”. У ЦРНПС-овој класификацији се не помињу као посебна група организације које се баве проблемима избеглица и расељених лица. Међутим, Законом о удружењима (2009) предвиђено је издвајање средстава за подстицање програма од јавног интереса из буџета Републике Србије. Ти програми су из области: социјалне заштите, борачко-инвалидске заштите, заштите лица са инвалидитетом, друштвене бриге о деци, заштите интерно расељених лица са Косова и Метохије и избеглица, подстицања наталитета, помоћи старима, здравствене заштите, заштите и промовисања људских и мањинских права, образовања, науке, културе, информисања, заштите животне средине, одрживог развоја, заштите животиња, заштите потрошача, борбе против корупције, као и хуманитарних програма и других програма у којима удружења искључиво и непосредно следе јавне потребе.

И у САД-у су непрофитне организације разврстане у сличне групе за потребе опорезивања видети: Andersean & Kotler (2008, стр. 24).

**Табела 5. Групе и подгрупе непрофитних организација према Интернационалној класификацији непрофитних организација**

| <b>Група</b>                       | <b>Подгрупа</b>   | <b>Појашњење</b>  |
|------------------------------------|---|---|
| <b>1. Култура и рекреација</b>     | 1 100 Култура и уметност  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Медији и комуникације – продукција и размена информација и комуникација, радио и ТВ станице, издавачке куће, филмске продукцијске куће, библиотеке</li> <li>• Визуелне уметности, архитектура, керамика – производња, дисеминација и приказ визуелних уметничких дела; удружења фотографа, центри за цртање, сликање, дизајн, удружења архитеката</li> <li>• Извођачке уметности – центри, ансамбли, асоцијације уметника; позоришне, плесне, балетске, оперске, хорске и музичке групе</li> <li>• Историјска, литеарарна, хуманистичка удружења – промоција хуманистичких наука: очување историјских и културних споменика, обележавање историјских догађаја; удружења историчара, песника и књижевника, лингвистичка удружења, комеморативни фондови и сл.</li> <li>• Музеји – општи и специјализовани</li> <li>• Зоолошки вртови</li> </ul> |
|                                    | 1 200 Спорт   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аматерски спортови, тренинзи, физичка спремност, спотрска такмичења и догађаји, фитнес и велнес центри</li> </ul>  |
|                                    | 1 300 Остале организације – клубови за рекреацију и друштвени клубови | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекреациони и друштвени клубови – пружање услуга и простора за рекреацију појединцима и заједницама</li> <li>• Услужни клубови са чланством</li> </ul>   |
| <b>2. образовање и истраживање</b> | 2 100 Примарно и секундарно образовање                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Елементарно, примарно и секундарно образовање (основно, средњешколско и предшколско образовање)</li> </ul>   |
|                                    | 2 200 Високошколско образовање  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Високошколско образовање – академско образовање</li> </ul>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>2. Образовање и истраживање</b><br>(наставак) | 2 300 Остале врсте образовања                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вокационо – стручно/ техничко образовање – образовање за потребе запошљавања</li> <li>• Образовање одраслих / континуелно образовање</li> </ul>   |
|  | 2 400 Истраживање   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Истраживања у области медицине</li> <li>• Истраживања у области природних наука и технологије</li> <li>• Истраживања у области друштвених и политичких наука</li> </ul>   |
| <b>3. Здравство</b>                              | 3 100 Болнице и установе за рехабилитацију                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Болнице</li> </ul>  |
|  | 3 200 Домови за негу  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Домови за негу пацијената у рековалесценцији, домови за негу старих, особа са инвалидитетом и сл.</li> </ul>  |
|  | 3 300 Ментално здравље и интервенције у кризним ситуацијама | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Психијатријске болнице</li> <li>• Установе за третман менталних обољења</li> <li>• Установе за интервенцију у кризним ситуацијама – центри за превенцију самоубиства, за жртве насиља и сл.</li> </ul>  |
|  | 3 400 Остале здравствене услуге                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Јавно здравље и образовање за здрав живот, прву помоћ, планирање породице и сл.</li> <li>• Центри за здравствене третмане, нпр. вакцинације</li> <li>• Центри за рехабилитациону медицину, нпр. физикалну медицину</li> <li>• Центри за пружање хитних медицинских услуга, нпр. амбуланте</li> </ul>  |
| <b>4. Социјалне услуге</b>                       | 4 100 Социјалне услуге                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добробит деце, брига о деци, (услуге за децу, усвајање, хранитељство, домови за незбринуту децу и сл.), обданишта</li> <li>• Услуге за младе (превенција болести и сл. али и омладинска удружења)</li> <li>• Услуге за породице (образовање и услуге за родитеље, склоништа за жртве насиља у породици и сл.)</li> <li>• Услуге за особе са инвалидитетом</li> <li>• Услуге за старе</li> <li>• Само-помоћ и персоналне социјалне услуге</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>4. Социјалне услуге</b><br>(наставак) | 4 200 Хитни случајеви и помоћ               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Превенција и контрола непогода и несрећа – едукација за случајеве непогода и несрећа</li> <li>• Привремена склоништа</li> <li>• Помоћ избеглицама и интерно расељеним лицима</li> </ul>  |
|  | 4 300 Помоћ везана за приходе и издржавање  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подршка у примањима и издржавање – пружање финансијске помоћи особама које не остварују довољне приходе за покриће трошкова живота</li> <li>• Материјална помоћ – храна, одећа, транспорт и остале услуге</li> </ul>   |
| <b>5. Природна средина</b>               | 5 100 Заштита животне средине               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Смањење и контрола загађења</li> <li>• Очување природних ресурса</li> <li>• Улепшавање окружења и јавних отворених простора (ботаничке баште, хортикултура, очување и изградња паркова и зелених површина...)</li> </ul>   |
|  | 5 200 Заштита животиња                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заштита и добробит животиња</li> <li>• Очување и заштита животињских врста</li> <li>• Ветеринарске услуге</li> </ul>   |
| <b>6. Развој и становање</b>             | 6 100 Економски, социјални и локални развој | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организације на нивоу локалне заједнице и насеља – нпр. кућни савети</li> <li>• Економски развој – програми и услуге за побољшање економске инфраструктуре, финансијске услуге, програми развоја предузетништва, саветодавне услуге, развој руралних средина...</li> <li>• Друштвени развој – побољшање институционалне инфраструктуре, капацитета за решавање друштвених проблема и побољшање квалитета живота чланова друштва</li> </ul> |
|  | 6 200 Становање                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Асоцијације за развој, изградњу, лизинг, финансирање и рестаурацију</li> <li>• Асоцијације за пружање саветодавних услуга – услуге тражења стана, правне и сличне услуге</li> </ul>  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>6. Развој и становање</b><br/>(наставак)</p>                                | <p>6 300 Запошљавање и тренинг (организације које промовишу самоодрживост и стварање прихода кроз обуке за запошљавање)</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинзи за запошљавање (услуге везане за пружање праксе, пробног рада, услуга везаних за тражење посла и запошљавање)</li> <li>• Саветовање везано за избор и развој каријере</li> <li>• Услуге везане за преквалификације и самозапошљавање</li> </ul>  |
| <p><b>7. Право, заговарање и политика</b></p>                                     | <p>7 100 Грађанске иницијативе и организације за заговарање друштвених циљева и интереса друштвених група (енгл. advocacy and lobbying)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организације за заговарање интереса специфичних друштвених група – нпр. деце, младих, особа са инвалидитетом и сл.</li> <li>• Организације за заштиту људских права и индивидуалних слобода грађана</li> <li>• Етничка удружења – за промоцију интереса или пружање услуга члановима који припадају одређеној етничкој групи</li> <li>• Грађанске организације</li> </ul> |
|   | <p>7 200 Право и правна помоћ</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правне услуге – услуге, савети и помоћ везани за судске парнице</li> <li>• Превенција криминала и јавна безбедност</li> <li>• Рехабилитација, реинтеграција, ресоцијализација осуђеника</li> <li>• Подршка жртвама криминала</li> <li>• Организације за заштиту потрошача</li> </ul>  |
|   | <p>7 300 Политичке организације</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичке партије и организације</li> </ul>   |
| <p><b>8. Филантропски посредници и организације за промоцију волонтеризма</b></p> | <p>8 100 Фондације</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фондације које нуде грантове – приватне фондације, локалне фондације, јавно-приватне фондације</li> </ul>   |
|   | <p>8 200 Други филантропски посредници и организације за промоцију волонтеризма</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Промоција, подржавање и унапређење волонтеризма</li> <li>• Организације за прикупљање средстава – нпр. државна лутрија која део прикупљених средстава алоцира за хуманитарне сврхе (нпр. у Великој Британији)</li> <li>• Остале организације</li> </ul>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>9. Међународне организације</b>   | 9 100 Међународне активности  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми размене, друштва пријатељства, програми из области културе</li> <li>• Асоцијације за пружање помоћи – програми и пројекти којима се подржава економски и друштвени развој у иностранству</li> <li>• Међународне организације за помоћ у случају природне катастрофе или несреће</li> <li>• Међународне организације за заштиту људских права – које промовишу или врше мониторинг људских права и мира у међународним оквирима</li> </ul> |
| <b>10. Религија</b>  | 10 100 Верске конгрегације и асоцијације  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конгрегације – верски храмови и објекти, семинари и сличне организације које промовишу верска уверења и спроводе верске услуге и ритуале</li> <li>• Асоцијације конгрегација</li> </ul>  |
| <b>11. Пословне и професионалне асоцијације, синдикати</b>                     | 11 100 Пословне организације<br>11 200 Професионална удружења<br>11 300 Радни синдикати | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пословне асоцијације – организације за промоцију, регулацију и заштиту интереса запослених у одређеној области пословања – нпр. удружење банкара, фармера, произвођача</li> <li>• Професионална удружења – организације за промоцију, регулацију и заштиту професионалних интереса, нпр. Српска асоцијација за маркетинг</li> <li>• Синдикална удружења – за заштиту права радника</li> </ul>  |
| <b>12. Организације које нису класификоване ни у једну од претходних група</b> | 12 100 Некласификоване организације   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Некласификоване организације</li> </ul>  |

Према: United Nations (2003, стр. 31), Salamon & Anheier (1996, стр. 11-22)

### 2.3. ЕВОЛУЦИЈА ИДЕЈЕ О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Данас се сматра да је маркетинг применљив у свим организацијама, али се, историјски<sup>41</sup> развој предмета истраживања маркетинга као научне дисциплине, са становишта институционалног приступа, одвијао постепено. Маркетинг је, од свог настанка почетком 20-ог века, најпре примењиван искључиво у профитним, пословним организацијама<sup>42</sup> и то следећим редоследом: у предузећима која производе и продају нетрајна потрошна добра; потом у предузећима која производе трајна потрошна добра, а онда и оним за производњу индустријске опреме; затим редом у саобраћајним (најпре ваздухопловним) предузећима, банкама, осигуравајућим и осталим услужним организацијама (Kotler, 1988, стр. 21). Тек од 1960-их и 1970-их година се заговара и примена маркетинга у организацијама непрофитног сектора. Током целокупног дотадашњег развоја и маркетинг теорија се превасходно односила на профитне организације и предмет истраживања је обухватао различите аспекте њиховог пословања. Фокус истраживања је доминантно био на проблемима дистрибуције, тржишним кретањима, различитим активностима и специфичним аспектима маркетинга, начинима одлучивања и организовања активности, а знатно касније и на друштвеним и етичким аспектима маркетинга.<sup>43</sup> У том смислу Бренкерт наводи да је „у

---

<sup>41</sup> Хронолошки (историјски) преглед је један од начина сагледавања централних разматраних питања у маркетингу, односно еволуције маркетинг мисли. Користио га је, на пример Бартлс (Bartels, 1951, 1983; према: Милисављевић, 1973, стр. 34-35). Други аутори, попут Ханта (Hunt, 1976) развој маркетинг мисли су објашњавали са аспекта доминантних приступа маркетингу (Више у: Станковић и сар., 2012).

<sup>42</sup> У релевантној литератури се наизменично, као синоними, користе појмови профитне, пословне, комерцијалне организације и профитни сектор, тржишна, комерцијална или пословна сфера (Brenkert, 2011, стр. 281-282). У овој дисертацији су за означавање те врсте организација и те области деловања прихваћени термини профитне организације и профитни сектор.

<sup>43</sup> Конкретно, у тзв. *периоду открића* (од 1900. до 1910. године), када су започели развој и изучавање маркетинга као универзитетске дисциплине, доминантни предмет истраживања су били *проблеми дистрибуције*. У наредном, *периоду кристализације* (1910.-1920. године), у пракси се развијају технике *истраживања тржишта*, а у теорији маркетинга се дефинишу фундаментални појмови, идеје и активности маркетинга. У *периоду интеграције* који је потом уследио (1920.-1930. године), предмет истраживања укључио је и *улогу маркетинга са друштвеног становишта*, а развијене су и методе и технике за мерење ефеката пропаганде и тржишног учешћа. Током наредних периода, *периода развоја*

већем делу двадесетог века, маркетинг посматран као скуп међуповезаних активности којима се производ преноси од произвођача до потрошача” (Brenkert, 2011, стр. 25). То становиште је присутно и у тада актуелној дефиницији веома утицајне Америчке асоцијације за маркетинг из 1960. године: „Маркетинг представља извршење пословних активности у циљу усмеравања токова робе од произвођача до потрошача или корисника” (AMA Committee on Definitions, 1960). Овако дефинисан маркетинг обухвата „све активности укључене у пренос добара од произвођача до потрошача и у пренос права на власништво које то подразумева” (Bartles, 1965, стр. 56), односно „технички процес који укључује физичку дистрибуцију и економске и правне аспекте трансакције” (Bartles, 1974, стр. 73).

Међутим, многи тада водећи аутори из области менаџмента и маркетинга попут Дракера (Drucker, 1954), Котлера и Левија (Kotler & Levy, 1969) и других, сматрали су овакво одређење маркетинга преуским. Они су током 1960-их и 1970-их година заговарали проширење маркетинга како на друге теме, тако и на друге врсте организација, тачније на организације непрофитног сектора (Modi & Mishra, 2010, стр. 549). Увођење маркетинга у организације непрофитног сектора представља *проширивање обухвата маркетинга* као аспект развоја ове научне дисциплине<sup>44</sup>.

---

(1930.-1940. године), *периода преиспитивања* (1940.-1950. године) и *периода реконцептуализације* (1950.-1960. године), остварен је значајан напредак у развоју *методологије истраживања*, а разматрани су и нови специфични аспекти маркетинга. Фокус у оријентацији истраживања мења се од анализе тржишта ка истраживањима у функцији управљања маркетингом. (Бартлсово разматрање историјског развоја маркетинг мисли односи се само на период од 1900. до 1960. године. За дефинисање даљих кретања у развоју маркетинг мисли коришћени су наредни извори: Милисављевић (1975), Kotler (1988), Ханић (2003), Bolton (2011)). Након 1960-их и 1970-их и развоја непрофитног и друштвеног маркетинга, 1980-их је фокус био на маркетингу услуга и међународном маркетингу, а доминантне разматране теме током 1990-их биле су везане за интеракцију субјеката који функционишу у маркетинг систему и ефеката њиховог деловања. У новом миленијуму, фокус истраживања се помера ка темама попут утицаја глобализације и развоја технологије на маркетинг, односа маркетинга и иновација, мерења маркетинг перформанси и сл. (Више у: Милисављевић, 1973; 1975; Васиљев, 2001; Ханић, 2003; Станковић, Ђукић и Поповић, 2012)

<sup>44</sup> Генерално се могу разликовати два правца развоја маркетинга као научне дисциплине, *проширивање* и *продубљивање* маркетинга (Сенић, 2001, стр. 32). Продубљивање се односи на маркетинг какав је оригинално развијен, у профитном, пословном сектору, и подразумева то да сем економских, предузећа треба да узимају у обзир и буду вођена и еколошким, хуманистичким и етичким циљевима. Проширивање се односи на пренос основних идеја и инструмената маркетинга из контекста који се односи само на комерцијалне (профитне) на контекст некомерцијалних (непрофитних) организација.

Иницијатива везана за проширивање поља истраживања и обухвата маркетинга је базирана на ставу да се маркетинг, сем на профитни сектор, односи и на бројне друге области, што је аргументовано чињеницом да су, осим профитних, и друге организације користиле у својој пракси инструменте маркетинг микса (Hunt, 1976, стр. 18; Brenkert, 2011, стр. 26). Котлер и Леви су, крајем 1960-их година, приметили да верске организације, полиција и државне школе имају своје „производе” и „потрошаче” и да користе инструменте маркетинг микса за остваривање циљева свог деловања (Kotler & Levy, 1969, стр. 11-12). На основу тога, ови аутори закључују да наведене организације примењују маркетинг (или макар њима сродне) активности.

Како Бренкерт (Brenkert, 2011, стр. 281-282) наводи, маркетинг технике, претпоставке, гледишта или начини размишљања који су развијени у оквиру профитног сектора, развијају се и у друштвеној и политичкој сфери и служе да се остваре друштвени и политички циљеви. Основни разлог за то су докази да у профитном сектору употреба маркетинг техника утиче на промену понашања људи која резултира повољним исходима за предузеће (нпр. куповином, пробом или препоруком понуђеног производа или услуге). Очекивало се, и доказано је, да би те маркетинг технике (везане за маркетинг истраживања, канале маркетинга, маркетинг комуницирање и сл.) помогле и у остваривању друштвених и политичких циљева невладиних и уопште непрофитних организација. Због тога је маркетинг „постао значајна компонента у стратегији многих непрофитних организација, као што су школе, факултети, болнице, музеји, позоришне и друге уметничке групе, хуманитарне организације, политичке партије, па чак и у полицији и војсци” (Сенић, 2001), а и „у другим образовним и установама културе, услужним организацијама јавног сектора и организацијама цивилног друштва” (Modi & Mishra, 2010, стр. 550). Маркетинг користе разне добровољне, невладине и друге непрофитне организације које теже да повећају чланство или утицај или да остваре друштвене циљеве (Brenkert, 2011, стр. 288). Тако се маркетинг проширио и ван пословног света (ibid., стр. 26).

*„Маркетинг се значајно проширио широм света<sup>45</sup>, а такође се раширио и унутар сваког друштва на области које су му раније биле стране” (Hunt, 1976, стр. 18).*

---

<sup>45</sup> О томе је већ било речи у поглављу 1.3.

### 2.3.1. Период настанка маркетинга непрофитног сектора (од 1960. до 1970.године)

Проширивање концепције маркетинга на непривредне и непрофитне организације и зачетак концепције друштвеног маркетинга обележили су *период* еволуције маркетинг мисли *између 1960. и 1970. године* (видети: Kotler, 1988, стр. 26). Конкретно, сматра се (Andersen & Kotler, 2008, стр. 8) да је идеја о могућности примене маркетинга у непрофитним организацијама „рођена” у серији научних радова чији су аутори били Котлер и Леви (Kotler & Levy, 1969), Котлер и Залтман (Kotler & Zaltman, 1971) и Шапиро (Shapiro, 1973). У овим радовима изнета су схватања следећег типа:

*„Маркетинг је свеприсутна друштвена активност која подразумева много више од активности продаје пасте за зубе, сапуна или челика. Политички избори нас подсећају на то да и политички кандидати користе маркетинг, исто као продавци сапуна; активности везане за пријем нових студената на високошколским установама нас подсећају на то да и те установе користе маркетинг; прикупљање средстава (енгл. fundraising) нам указује на то и да су разни друштвени циљеви предмет маркетинга... (Ипак) недостају покушаји да се истражи да ли је могуће принципе „доброг” маркетинга из сфере традиционалних производних области пословања, пренети на маркетинг услуга, особа и идеја.” (Kotler & Levy, 1969, стр. 10).*

Међутим, примена маркетинг концепта у непрофитним организацијама представља својеврсни *contradictio in adjecto*, јер су филозофија и концепт маркетинга (оригинално дефинисани у *профитном* контексту) оријентисани ка максимирању профита као једном од основних циљева пословања<sup>46</sup>. Зато је, очекивано, овај својеврсни парадокс био основа научне дебате у којој су учествовали неки од најпознатијих теоретичара из области маркетинга 1960-их и 1970-их година.

Уз Котлера и Левија, који су заговарали проширивање маркетинг теорије на непрофитне организације (сматрајући да га оне већ примењују у пракси), слично становиште је заговарао и Фербер сматрајући да маркетинг треба да се прошири и на социјални и јавни сектор (Ferber, 1970). Сагласно томе, неки аутори су у овом периоду наглашавали потребу проширивања концепта и дефиниције маркетинга тако да

---

<sup>46</sup> То становиште је одсликано и у анализираном концепту тржишне оријентације (поглавље 1.2.), као операционализације маркетинг концепта, која укључује оријентацију на дугорочни профит.

обухвате његову друштвену димензију и „одреде маркетинг као нешто више од технике коју користе предузећа” (Lazer, 1969). Лавиц је истакао чињеницу да су се активности, функције и одговорности маркетинга прошириле и да дефиниција маркетинга као „скупа активности које се односе на продају, куповину и транспорт добара и услуга” више није адекватна (Lavidge, 1970).

Са друге стране, било је и аутора попут Лака, који су сматрали да поље истраживања маркетинга „треба да остане ограничено само на процесе и активности који за резултат имају *тржишну трансакцију*”, јер и тако ограничен маркетинг има „изузетно широк обухват” (Luck, 1969). Касније је и Бартлс изразио сумњу да проширивање маркетинга може довести до скретања пажње истраживача са битних, а још нерешених проблема (нпр. у дистрибуцији) на сасвим нове проблеме, са суштине и садржаја на методологију, тако да маркетинг литература може постати превише „езотерична и апстрактна” (Bartles, 1974).

Међутим, чињеница да је престижни часопис *Journal of Marketing* већ 1971. године посветио цео број промени друштвене улоге маркетинга<sup>47</sup>, неминовно указује на то да је поменута научна дебата резултирала проширењем области истраживања (Hunt, 1976, стр.18) и настанком посебне области назване *маркетинг непрофитног сектора* (оригинално *енгл. non(-for) profit marketing*)<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> У овом броју поменутог часописа објављени су, између осталих, и наредни радови: Eugene P. Kelly, „Marketing's Changing Social/Environmental Role” (Нова друштвена/еколошка улога маркетинга); Philip Kotler & Gerald Zaltman, “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change” (Социјални маркетинг: приступ планираној друштвеној промени); William A. Mindak & Malcolm H. Bybee, “Marketing's Application to Fund Raising” (Примена маркетинга у прикупљању средстава (у непрофитним организацијама – прим аут.)); Gerald Zaltman & Ilan Vertinsky, “Health Services Marketing: A Suggested Model” (Маркетинг здравствених услуга: предлог модела); John U. Farley & Harold J. Leavitt, “Marketing and Population Problems” (Маркетинг и демографски проблеми); William G. Zikmund & Wilfiam J. Stanton, “Recycling Solid Wastes: A Channels-of-Distribution Problem” (Рециклирање чврстог отпада: проблем канала дистрибуције). Сами наслови радова упућују на нове теме у теорији и развој маркетинга непрофитног сектора, а истовремено пружају увид у заступљеност маркетинг инструмената и техника у пракси разних непрофитних организација (здравствених, добротворних и организација за заштиту животне средине) у то време.

<sup>48</sup> *Маркетинг непрофитног сектора* подразумева примену маркетинга у непрофитним организацијама (нпр. болнице, музеји, школе, разна удружења грађана, итд.). То је скуп активности којима се остварују и поспешују планирање и спровођење планова, дистрибуција и комуницирање организација које остварују неки јавни интерес, при чему им основна сврха није остварење профита (Василевска и сар., 1999). Андерсен и Котлер (2008) га називају *непрофитни маркетинг*.

### 2.3.2. Период развоја маркетинга непрофитног сектора (1970-е и 1980-е године)

Током *1970-их и 1980-их* година, идеја о примени маркетинга у непрофитном сектору се развијала и постајала све прихваћенија. Прихватање и примена маркетинг концепата и инструмената догодили су се најпре и најбрже у областима које су највише налик на приватни профитни сектор у смислу организационог окружења и трансакција које се у њима одвијају (Andersean, 2001). Најпре је започела примена маркетинга у услужним делатностима попут образовања, здравствене неге, рекреације, библиотекарства, уметности и културе, а потом и у области промоције друштвено ангажованих идеја које подразумевају и употребу неких производа (нпр. социјални маркетинг производа за контрацепцију), у социјалним установама и добротворним удружењима, издаваштву и политици. Ово су биле области у којима је могуће идентификовати „клијента” на кога су непрофитне организације фокусиране, што представља основу за примену маркетинга (Andersean & Kotler, 2008, стр. 8). Сем тога, неке од ових делатности су дуго биле под патронатом државе, па је увођење тржишних односа, и последично пословних приступа, укључујући и маркетинг, сматрано за начин повећања њихове ефикасности (Meler, 2003). Развој маркетинга непрофитних организација се, тако, може схватити као последица трансформације екстерног окружења и тежње да се потребе појединаца и друштва у целини задовоље на знатно бољи и квалитетнији начин (Митић, 2012).

Током 1970-их и 1980-их година, објављивани су и први научни чланци и књиге аутора из области маркетинга у којима су се они искључиво и директно бавили питањима могућности примене маркетинг микса (Weinberg, 1980) и маркетинга уопште у јавним и непрофитним организацијама (Rothschild, 1981; Lovelock & Weinberg, 1989), као и питањима која се односе на концептуализацију социјалног маркетинга (Kotler & Zaltman, 1971; Bloom, 1980). Уз те радове, објављивани су и радови аутора из других области попут здравствене неге (MacStravic, 1977) и рекреације (Compton, 1980), у којима је испитивана могућност примене маркетинга у тим областима.

**Крајем 1980-их** година, идеја о примени маркетинга у непрофитном сектору се проширила и на владине агенције и нове врсте трансакција које нису укључивале размену добара и новца (нпр. маркетинг коришћен у сврхе скретања пажње јавности и превенцију друштвених проблема, нпр. злостављања деце). За овај период је карактеристично и издвајање специфичних приступа појединим непрофитним делатностима, што се пре свега односи на културне институције и сектор образовања,



као и на политичке странке и верске институције (Митић, 2012, стр.82). И у овом периоду је објављено неколико значајних књига о маркетингу у непрофитном сектору уопште, као и о могућностима примене маркетинга у специфичним областима као што су здравствена нега, образовање, религија, уметност, маркетинг друштвених питања (проблема) и маркетинг у јавном сектору. Уз научне радове, објављене су и бројне неакадемске публикације у којима су приказана искуства практичара везана за примену маркетинга у здравственим, добротворним, образовним и другим непрофитним организацијама (према: Andersean & Kotler, 2008, стр. 10).

Крајем 1980-их година се значајно повећава интересовање за област маркетинга у непрофитном сектору о чему уз растући број истраживача, часописа и других публикација (укључујући и уџбенике), као и научних конференција, сведочи и оснивање студијских програма и образовних институција посвећених овој области.

### 2.3.3. Период зрелости маркетинга непрофитног сектора ( од 1990. године)

Период *од 1990-их година* до данас је обележио даљи развој маркетинга непрофитног сектора кроз четири доминантна аспекта (Andersean & Kotler, 2008, стр. 9-10). Први аспект је везан за усмеравање пажње истраживача на *међународну димензију маркетинга у непрофитном сектору*. Разлог за то је значајна експанзија невладиног сектора широм света која је, пак, последица првенствено тога што су многе владе смањиле издвајања за социјалну подршку грађанима, и препустиле активности које се односе на те услуге невладиним непрофитним организацијама. Пример разматрања овог типа је књига *Нови глобални брендови<sup>49</sup>: Управљање невладиним организацијама у 21. веку* из 2005. године (Qulech & Laidler-Kylander, 2005).

Други аспект развоја маркетинга непрофитног сектора у овом периоду, односи се на истраживање могућности сарадње организација профитног и организација непрофитног сектора. Корпорације сарађују са непрофитним организацијама мотивисане разним стратегијским предностима као што су побољшање имиџа и репутације, повећање продаје и финансијских перформанси и остваривање различитих могућности за волонтирање запослених (Andersean & Kotler, 2008, стр. 10). Теоретичари маркетинга су желели да детаљније истраже остале разлоге, али и последице овакве сарадње (видети, нпр. O'Regan & Oster, 2000).

---

<sup>49</sup> Реч је о брендovima у области непрофитног сектора.

Трећи аспект везан је за убрзани развој социјалног маркетинга. Социјални маркетинг представља посебну област примене маркетинга за побољшање друштвене добробити (видети: Andersean & Kotler, 2008, стр. 9). Иако се односи на примену маркетинга у профитним организацијама, социјални маркетинг је предметно везан за маркетинг непрофитног сектора и ове две области су се паралелно развијале и међусобно јачале.<sup>50</sup>

Четврти аспект развоја маркетинга непрофитног сектора у новом миленијуму, односи се на разматрање етичких питања у овој области, првенствено етике социјалних и добротворних акција корпорација, самостално и у сарадњи са непрофитним организацијама. Уз то, настављено је и разматрање могућности, оправданости и етичности примене инструмената, техника и стратегија маркетинга у организацијама које се баве осетљивим друштвеним питањима (нпр. оболели од сиде, абортус и сл.) или у организацијама које припадају различитим областима<sup>51</sup>. Наведеним питањима су се бавили нпр. Андерсен и Драмрајт (Andersean & Drumwright, 2001)<sup>52</sup>.

У овом периоду, тачније 2002. године, догодило се и можда најважније симболичко признање значаја маркетинга непрофитног сектора (Andersean & Kotler, 2008). Америчко удружење за маркетинг (оригинално *енгл.* American Marketing Association), организација која окупља највећи број теоретичара и практичара који се баве маркетингом на свету, тада је по први пут организовало и спонзорисало националну конференцију менаџера непрофитних организација. Тиме су чланови овог удружења, које се пре тога фокусирао искључиво на профитни сектор, показали да схватају значај и неопходност истраживања и даљег развоја маркетинга непрофитног сектора у теорији и пракси. Сем ове конференције посвећене маркетингу непрофитног сектора (*Nonprofit Marketing Conference*), Америчко удружење за маркетинг организује и Светску конференцију о социјалном маркетингу (*World Social Marketing*

---

<sup>50</sup> Неки аутори чак сматрају социјални маркетинг делом маркетинга непрофитног сектора (видети: Andersean & Kotler, 2008, стр. 9; Митић, 2012, стр. 81).

<sup>51</sup> Реч је о питањима ове врсте:

- *Да ли оглашавање политичких партија треба да подразумева примену виших етичких стандарда него комерцијално оглашавање?*

- *Да ли активности и технике маркетинг истраживања треба примењивати у срединама у којима су одређена питања табу?* и сл. (Andersean & Kotler, 2008, стр. 10)

<sup>52</sup> Више видети у: Andersean & Kotler, 2008, стр. 10.

Conference)<sup>53</sup>. Уз њих је веома значајна и међународна конференција Међународног удружења за маркетинг у непрофитном и јавном сектору (*International Association on Public and Nonprofit Marketing* (IAPNM), <http://www.aimpn.org/>). Маркетинг непрофитног сектора је редовно и тема посебних сесија веома значајних конференција из области маркетинга, нпр. Међународне конференције о савременом маркетингу у Лондону (*International Conference on Contemporary Marketing Issues* (ICCM2015), <http://www.iccm2015.org.uk/>) и годишње конференције Европске маркетинг академије (<http://kuleuvencongres.be/EMAC2015/w/themeandtracksdir>). Поменуте конференције и специјализовани часописи из области маркетинга непрофитног сектора (нпр. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* и други) доказују да је ова област достигла зрелост.

Савремени маркетинг у непрофитном сектору подразумева активности које предузимају различите врсте организација (социјалне, образовне, културне, политичке, филантропске, здравствене, владине), као и појединци (неформалне групе), ради остваривања циљева различитих од уобичајених циљева пословања (Митић, 2012). Преовлађујућа схватања о примени маркетинга у организацијама непрофитног сектора су детаљније приказана у нареденом поглављу.

#### **2.4. ПРЕОВЛАЂУЈУЋА СХВАТАЊА О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА**

Проширивање поља истраживања и обухвата маркетинга и развој маркетинга непрофитног сектора, заснивају се на идеји да су основни принципи маркетинга применљиви на сваки тип организације која нуди друштвене услуге, легитимне друштвене идеје, филозофију или идеологију (Сенић, 2001, стр. 33). То проширено, опште схватање маркетинга, подразумева примену маркетинг активности или техника, како за економске, тако и за друштвене, како за пословне, тако и за непословне процесе (Bartels, 1974, стр. 73), односно како у профитним тако и непрофитним организацијама.

Аутори који су имали пресудан утицај на концептуализацију идеје о примени маркетинга у непрофитним организацијама аргументовали су ту идеју првенствено

---

<sup>53</sup> Видети Интернет презентације конференција: <https://www.ama.org/events-training/Conferences/Pages/2015-Nonprofit-Marketing-Conference.aspx> и <https://www.ama.org/events-training/Conferences/Pages/Marketing-Public-Policy-Conference.aspx?tab=home> (приступљено: 25.4.2015.)

схватањем да је срж маркетинга генерална идеја размене, а не тржишна трансакција (Kotler & Levy, 1969). С тим у вези, Котлер (Kotler, 1972) је проширио генерички концепт маркетинга тиме што је предложио примену маркетинга на свим тржиштима и у случају свих друштвених трансакција у којима постоји моменат размене и неке врсте реципроцитета. Заговарајући идеју о примени маркетинга у организацијама непрофитног сектора, он је истакао да је „срж маркетинг концепта трансакција (...) као размена вредности између двају учесника ...(при чему) ствари од вредности не треба ограничити на робу, услуге и новац” (Kotler, 1972, стр. 48)<sup>54</sup>. Према овом схватању, маркетинг је наука о трансакцијама<sup>55</sup> (Hunt, 1976, стр. 25; Vagozzi, 1975) и то не само економским разменама које за циљ имају профит, него о разноврсним трансакцијама у којима људи учествују и у којима су различите вредности пренете од једног до другог учесника у циљу задовољења потреба, жеља и циљева учесника у размени (Kotler, 1972, стр.48).

Овакво схватање наишло је на одређене отпоре међу ауторима који су сматрали да „маркетинг треба да обухвата само тржишне, а не нетржишне и непрофитне активности (...) јер зашто би се онда уопште звао *маркетинг*?” (Luck, 1969). Наиме, ови аутори (првенствено Luck, 1969 и Robin, 1979) подсећају на чињеницу да је дисциплина добила име по тржишту (*енгл.* market – тржиште) и сматрају да исто тако

---

<sup>54</sup> Проширено схватање предмета размене подразумева, сем производа и услуга, и догађаје, искуства, личности, места, имовину, организације, информације и идеје (Kotler & Keller, 2006), чиме се и појам тржишта, као свеукупности односа понуде и тражње, редефинише. Идеја за дефинисање тржишта на коме делују организације непрофитног сектора може се директно извести из теорије комодификације која има корене у Марксовој политичкој теорији. У том смислу се термин комодификација (*енгл.* *commodification*) користи за описивање процеса у коме се нешто што оригинално нема економску вредност појављује у улози предмета размене (видети: Stanković & Popović, 2012).

<sup>55</sup> Бројни аутори су уважили ово схватање, нпр:

- „ (...) маркетинг се може дефинисати као наука о трансакцијама – њиховој структури, својствима и односима са другим феноменима” (Hunt, 1976, стр.18);

- „У овом широком смислу, маркетинг се састоји од активности конципираних тако да створе и олакшавају размене намењене задовољењу потреба и жеља људи.” (Stanton, Etzel & Walker, 1994, стр. 5)

- „Сви алати и технике маркетинга (маркетинг истраживања, канали маркетинга, маркетинг комуницирање и сл.) се користе у служби размене или трансакције, што је срж маркетинга, уз разматрање њихових узрока и последица”. (Vagozzi, 1975, стр. 32)

- Маркетинг је „концентрисан на то како се трансакције стварају, стимулишу, олакшавају и вреднују. То је општи маркетинг концепт” (Kotler, 1972, стр. 49).

њен обухват истраживања треба да се односи искључиво на тржишне, комерцијалне трансакције у којима учествују профитне организације. Међутим, као што је наведено, историја маркетинга последњих деценија демантује ово схватање и указује на то да маркетинг не треба везивати само за *традиционална* тржишта, јер се он проширио и на политичке и друштвене сфере, па и непрофитне организације учествују у маркетингу (видети, нпр. Andersean & Kotler, 2008; Brenkert, 2011). Ипак, наведено схватање је веома значајно јер указује на потребу да се направи јасна разлика између тржишних размена и других области живота, што није довољно експлицитно учињено у овако дефинисаном општем концепту маркетинга, по коме је предмет истраживања маркетинга – трансакција (Brenkert, 2011, стр. 29-30). Размене се одигравају у различитим областима деловања људи, али схватање да су све оне форме маркетинга је неадекватно: „*Маркетизација* читавог живота ... је погрешна и опасна. Постоји важна разлика између тога шта је маркетинг и како и где треба да се употребљава..., а области у којима може да се употреби не постају тиме и форме маркетинга” (ibid.)<sup>56</sup>. Дакле, да би се избегла погрешна интерпретација општег концепта маркетинга, неопходно је његово прецизније дефинисање.

Општи концепт маркетинга неки аутори сматрају превише широким због чињенице да проширивање предмета истраживања маркетинга на све трансакције доводи до тога да се „ствара непотребна конфузија око тога шта је заиста маркетинг” (Lusk, 1974). Њиме се „шире границе маркетинга изван подручја корисности” која би заправо требало да буде срж маркетинга (Robin, 1979, стр. 607). Коначна опасност проистиче из тога што „када је појам толико растегнут да би покрио све, он губи смисленост и постаје безвредно издвајати феномен из скупа осталих... Ако је све на

---

<sup>56</sup> Бренкерт (Brenkert, 2011), у том смислу наводи да је суштина је у томе да маркетинг технике нису неутралне, него носе претпоставке вредности и тржишта, па овакво размишљање доводи до схватања да су и друге области које садрже размену вредности такође маркетинг, нпр. образовање, војска, религија или било која слободна размена. „Оно што је у бизнису продаја, то је у школи подучавање, у цркви преобраћање, у војсци индоктринација” (ibid., 2011, стр. 28). Слично томе, Бартлс је пре четрдесет година истакао: „Маркетинг стручњак који прилагођава производ тржишту, чини исто што и учитељ када припрема и организује предавање за час, проповедник када смишља говор према потребама парохијана, или домаћица када жели да задовољи укусе породице” (Bartels, 1974, стр. 75). На овај начин, се у све врсте размена вештачки уносе вредности, норме и претпоставке из маркетинга, које се односе на тржиште. То је, међутим, и концептуално и етички проблематично.

крају маркетинг<sup>57</sup>, онда нисмо успели да објаснимо шта је оно што га чини специфичним” (Brenkert, 2011, стр. 29). То је још један доказ у прилог Хантове препоруке за дефинисање концепта маркетинга: „добра дефиниција треба истовремено укључивати све што треба да укључи и искључивати све што треба да искључи” (Hunt, 1976, стр. 19).

Све наведено упућује на закључак да је маркетинг усмерен на истраживање размена, али специфичних врста размена. Неопходно је дефинисати које врсте размена представљају предмет истраживања маркетинга.

У теорији маркетинга се сматра да је неопходно испуњење следећих услова (Kotler & Keller, 2006) како би се догодила размена:

- морају да постоје најмање две стране као учесници у размени,
- сваки од учесника мора имати нешто од вредности за другу страну,
- сваки учесник мора бити способан за комуницирање и испоруку вредности које се размењују,
- учесници морају имати слободу тј. могућност да прихвате или одбију размену,
- сваки учесник мора сматрати размену адекватном.

Бренкерт (2011, стр. 32) уз то наводи да маркетинг од осталих дисциплина највише издваја чињеница да је он усмерен на истраживање размена које су *оријентисане ка циљу* тј. циљно усмерене. За разлику од размена које настају у конверзацијама и сл., размене којима се бави маркетинг су усмерене на конкретан циљ. Тај циљ је широко дефинисан као *изазивање бихевиоралне реакције* циљног тржишта и обухвата нпр. куповину неког производа или услуге, али и гласање за одређеног кандидата, промену понашања у смислу одговорнијег управљања моторним возилима и сл. (Kotler, 2000, стр. 12; Andersean, 2001). Овако дефинисане размене догађају се и у непрофитним организацијама, што је основа за развој маркетинга организација непрофитног сектора. У непрофитном сектору, размена вредности која се догађа у оквиру трансакција подразумева то да за користи које им пружају непрофитне организације, чланови циљне групе за узврат:

---

<sup>57</sup> Уколико се предмет истраживања маркетинга дефинише само као трансакција, онда се он преклапа са предметима истраживања неких других научних дисциплина (нпр. других области економије, психологије, социологије) јер се и у њима анализирају трансакције. Иако Хант наводи да је „ипак, само у маркетингу трансакција фокална тачка” (Hunt, 1976, стр. 18- 25), то није довољно специфично одређење ове дисциплине.

1. дају *новац* – исто као у профитном сектору када плаћају за производ или услугу (нпр. образовања или лечења) или у смислу давања прилога за хуманитарне организације или чланарине за удружења (за узврат постају чланови),

2. *жртвују* старе идеје, вредности или погледе на свет – мењају понашање нпр. тиме што прихватају вредности које се односе на толеранцију, недискриминацију и сл.

3. *жртвују* старе начине понашања, тј. мењају понашање нпр. престајући да пуше, или усвајајући навик у везивања сигурносног појаса приликом вожње,

4. *улажу* време или енергију – нпр. добровољно давање крви или волонтирање у хуманитарним и другим непрофитним организацијама.

Маркетинг и размене које су у фокусу његовог истраживања подразумевају и постојање конкуренције, али Бренкерт (2011) напомиње да то не мора бити конкуренција у традиционалном смислу – између два субјекта који се надмећу на тржишту како би привукли потрошаче или клијенте. Шири смисао конкуренције не искључује могућност сарадње конкурената. У непрофитном сектору, организације често сматрају једна другу за „братске организације које делују у истој области” (Balabanis et al., 1997) и пре се може говорити о сарадничким, него о конкурентским односима какви најчешће постоје у профитном сектору<sup>58</sup>.

Најзад, један од основних разлога за проширење маркетинга на непрофитне организације је чињеница да ове организације имају проблеме за чије превазилажење је веома значајна примена маркетинга<sup>59</sup> – нпр. проблеме везане за изградњу и одржавање доброг имиџа и репутације, управљање обострано корисним дугорочним односима са разним стејкхолдерима и сл. Због тога непрофитне организације примењују разне активности и стратегије (видети: Маричић, у: Милисављевић, Маричић и Глигоријевић, 2004, стр. 614-625).

---

<sup>58</sup> Сарадња између конкурената постоји и у профитном, комерцијалном сектору и позната је под називом *co-petition* (*co-operation + competition – енгл.* сарадња + конкуренција). Више о мотивима и начину оваквог пословања видети у: Станковић, 2009, стр. 709-710.

<sup>59</sup> Хант је, дефинишући истраживачко подручје маркетинга 1976. године, навео да се теоретичари слажу око тога да непрофитне организације: 1) имају проблеме који спадају у домен маркетинга; 2) користе неке маркетинг активности да би решиле те проблеме и 3) могу користити и друге маркетинг праксе и процедуре које су профитне организације развиле за решавање ових проблема (Hunt, 1976, стр.24).

### 3. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТ У ОБЛАСТИ ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА

Централни предмет расправе у овој глави јесу специфичности примене маркетинг концепта у области високошколског образовања. Ово питање прате бројне контроверзе и због тога је било тема бројних научних дебата. Прва група контроверзи се односи на могућност и адекватност примене тржишне логике у овом контексту, односно на схватање да се односи у оквиру високошколског сектора базирају, између осталог, и на тржишним принципима. Друга група контроверзи везана је за идентификовање предмета размене, а трећа за одређивање субјеката ангажованих на овом тржишту. Наведене контроверзе су предмет разматрања у поглављу 3.1.

Будући да су се схватања о примени маркетинг концепта у овом сектору развијала током последњих пола века, поглавље 3.2. садржи приказ еволуције тих схватања. Примена маркетинг концепта у високошколским установама је централно питање ове дисертације, па је та тема предмет два наредна поглавља. У поглављу 3.3. представљен је преглед истраживања о примени маркетинг концепта у високошколским установама. У поглављу 3.4. су сумирани резултати расправе и дефинисани елементи маркетинг концепта (операционализованог кроз тржишну оријентацију) у области високошколског образовања. Тиме је постављен део теоријске основе за емпиријско истраживање које је приказано у другом делу ове дисертације.

#### 3.1. КОНТРОВЕРЗЕ О ПРИМЕНЉИВОСТИ МАРКЕТИНГА У ОБЛАСТИ ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА

Појава и развој маркетинга у области високошколског образовања тј. *маркетинга високошколског образовања*<sup>60</sup> последица је чињенице да је од такозване „маркетинг револуције” (термин је први употребио Keith, 1960), маркетинг константно добијао на значају током двадесетог и двадесетпрвог века (Cohen & Harris, 2003).

---

<sup>60</sup> Ову област називамо *маркетинг високошколског образовања*, по називу који се користи на англосаксонском говорном подручју, higher education marketing.



Један од аспеката експанзије маркетинга у пракси огледа се у прихватању и примени маркетинг принципа и филозофије у секторима у којима претходно нису били примењивани и чак су до тада били непознати. Неки од примера ових сектора су политика (видети: Hayes & McAllister, 1996), социо-културни сектор (Spiegler, 1996) и област образовања (видети: Naude & Ivy, 1999). У маркетинг теорији то је довело до својеврсног издвајања и развоја посебних области маркетинга, као што су политички маркетинг, маркетинг образовања и сл. Предмет истраживања у овим областима су специфичности примене маркетинга као пословне оријентације у секторима који су у њиховом фокусу. Сагласно томе, предмет истраживања маркетинга високошколског образовања су „маркетинг принципи и активности које су високошколске установе прихватиле и које примењују првенствено у циљу остваривања конкурентске предности и повећања тржишног учешћа на националном и међународном тржишту” (Kotler,1979). Полазна основа у овој области је концептуализација високошколског образовања као сектора у коме делују принципи тржшта и на коме интензивирање конкуренције наводи високошколске установе да почну да примењују менаџмент и маркетинг приступе оригинално развијене у профитном сектору, како би обезбедиле опстанак и развој.

Ипак, неопходно је истаћи да су концептуализација високошколског образовања као тржишно-вођеног сектора и питање применљивости маркетинга у њему били предмет бројних контроверзи. Због тога пре анализирања еволуције маркетинга високошколског образовања, следи осврт на научне дебате везане за те контроверзе:

1. *Да ли се уопште може говорити о тржишту високошколског образовања?* Неприхватање ове идеје истовремено значи и одбацивање идеје о маркетингу високошколског образовања. Прихватање такве концептуализације, међутим, отвара нове контроверзе – везане за предмет размене и идентитет учесника на том тржишту.

2. *Контроверзе везане за предмет размене на тржишту високошколског образовања.* Ове контроверзе су произведене различитим покушајима да се дефинише предмет размене између учесника на тржишту високошколског образовања.

3. *Контроверзе везане за идентитет учесника на тржишту.* Постоји готово општа сагласност да су високошколске установе пружаоци услуга на тржишту високошколског образовања, али контроверзе настају када треба одговорити на питање ко су учесници са друге стране у процесу размене.

### 3.1.1. Концептуализација високошколског образовања као тржишно вођеног сектора

Позиција и улога високошколског образовања и високошколских установа представљају динамичке категорије јер на њих доминантно утичу променљива очекивања које друштво и различити сегменти друштва имају од њих. Ова очекивања су условљена „историјским околностима и друштвеним, економским, политичким и културним амбијентом као најширим контекстом унутар ког универзитет ступа у интеракције са „вануниверзитетским светом” и унутар ког дефинише свој идентитет и своје задатке” (Спасојевић, Клеут и Бранковић, 2012, стр. 1158).

Мануел Кастелс је идентитет и задатке универзитета сагледавао са аспекта њихових доминантних улога током различитих историјских периода (Castells, 2001, према: Спасојевић и сар., 2012, стр. 1158-1159). Прва улога универзитета као „идеолошког апарата” који учествује у формирању и преношењу идеологије, има корене у европској традицији у којој су универзитети настајали и развијали се под окриљем цркве. Друга улога се односи на *стварање и умрежавање доминантних елита*. Ова улога подразумева одабир појединаца који ће високим образовањем стећи статус припадника елите, умрежавање тих појединаца и јачање елите које води њеном диференцирању и издвајању од остатка друштва. На тај начин је високошколско образовање детерминисано као привилегија одабраних појединаца. Насупрот томе, хронолошки трећа улога универзитета подразумева *стварање и ширење знања*, што имплицира популаризацију високошколског образовања. На то се надовезује и четврта улога, *образовање*, најпре администрације (и то редом црквене, па државне), а потом и *стручног кадра* за бројна друга занимања. Прелазак са друге на трећу, а потом и четврту улогу универзитета – са стварања елита на стварање и ширење знања и образовање – означава прекретницу у развоју високошколског образовања.

Значајне друштва промене које су се одвијале у то време (у деветнаестом и првој половини двадесетог века) резултирале су **порастом броја појединаца заинтересованих да наставе школовање** након завршене средње школе, како би себи омогућили приступ боље плаћеним пословима, а самим тим и бољим, односно вишим друштвеним положајима. То интересовање је последица *опште демократизације друштва након Другог светског рата*, којом се промовише пуна партиципација грађана у друштвеном животу (видети: Поповић и Ђорић, 2011). Пуна партиципација подразумева и приступ свим друштвеним ресурсима, укључујући и приступ

образовању на свим нивоима за све друштвене слојеве, а потом и приступ свим друштвеним положајима. У том периоду долази и до *повећања броја послова који захтевају стручност* проситеклу из формалног високошколског образовања. На пораст броја конкретних стручних послова, и последично повећање потребе за високо образованим стручњацима утицали су специфични фактори. Промене у начину производње које су резултат научно-технолошке револуције, изазвале су потребу за стручњацима из инжењерских професија и за научницима. Усложњавање поделе рада и потреба за координацијом и организацијом условили су потребе за стручњацима из области економије и права. Повећани обим посла у предузећима довео је до потребе за успостављањем управљачких структура састављених од стручњака различитих профила. Најзад, нарастање социјалне државе након Другог светског рата довело је до развоја бројних „социјалних професија.” Наведене промене изазвале су притисак на универзитете чији је основни проблем у овом периоду обезбеђивање образовања великом броју заинтересованих по стандардима по којима је образовање пружано малом броју привилегованих појединаца.

Директни одговори на повећану потребу грађана за високим образовањем, јесу *повећање броја традиционалних универзитета* (Mainardes, Alves & Domingues, 2010; Tam, 2007), *појава нових врста високошколских установа* (нпр. политехнике или универзитети примењених наука) *и увођење нових студијских програма* из до тада незаступљених или ретко заступљених дисциплина и области (Smith, Scott & Lynch, 1995; Maringe & Foskett, 2002) како би се образовали стручњаци различитих профила. Ове промене интензивирају трансформацију високошколског образовања које од елитног постаје масовни систем са могућношћу студирања различитих програма на различитим установама. Даље *повећање хетерогености* (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 31-32) у области високошколског образовања огледа се и у следећим аспектима:

1) *диверзификација* природе и састава *студентске популације*<sup>61</sup> (млађи и старији студенти оба пола, „домаћи” и интернационални, са већим и мањим успехом у дотадашњем образовању и сл.),

2) *проширење понуде* студијских програма (нпр. унутар, али и ван националних граница јер образовање у иностранству постаје све доступније) које карактеришу

---

<sup>61</sup> Пре експанзије високошколског образовања, студентска популација је била врло хомогена и чинили су је мушкарци, узраста 19-23 године, пореклом из више средње или више класе, и то су углавном били држављани земље у којој је универзитет лоциран.

*различити академски садржаји*, али и *различити наставни методи и технике* (нпр. учење на даљину, учење посредством Интернета/мобилне мреже – *енгл. distance learning, e-learning, m-learning*).

Повећање броја разноврсних установа које нуде различите студијске програме и различите могућности као опције за студирање, доводе до ***интензивирања конкуренције***, чему доприноси и либерализација националних политика о високошколском образовању широм света.

Аутори из области маркетинга наведене промене интерпретирају као трансформацију високошколског образовања из сектора који је превасходно контролисан од стране државе у сектор у коме делују и принципи тржишта (Jongbloed, 2003). Без обзира на то што се трансформација<sup>62</sup> високошколског образовања схвата као резултат компромиса између државне контроле, аутономије универзитета и приватизације високошколског образовања (Young, 2002), тржиште високошколског образовања се сматра „добро установљеним феноменом” (видети нпр.: Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) и у том контексту логика и терминологија маркетинга почињу да се одомаћују<sup>63</sup>. То се може илустровати коришћењем концептуалног апарата маркетинга за описивање наведених друштвених промена: пораст броја појединаца заинтересованих за високошколско образовање тумачи се као *раст тражње*; пораст броја различитих високошколских установа и развој различитих наставних садржаја и метода као *експанзија и диверзификација понуде* (видети: Smith, Scott & Lynch, 1995). Експанзија и диверзификација понуде изазивају *интензивирање конкуренције*, тако да се високошколске установе усмеравају на креирање, развијање и јасно комуницирање *конкурентских предности*, односно употребу *маркетинга*.

---

<sup>62</sup> У англосаксонској литератури се за ову трансформацију користи појам *marketization* (дословно „маркетизација”, од *market* – тржиште) који означава увођење тржишних принципа, или, још конкретније – конкуренције, у сектор који је претходно контролисан од стране државе (Gingrich, 2015).

<sup>63</sup> Настанак тржишта не значи и престанак (регулаторне) улоге државе која се првенствено односи на „контролисање понашања продавца на тржишту и нарочито цена различитих услуга које високошколске установе пружају” (Dill, 1997). Уз то „државе су превише заинтересоване за улогу коју универзитети могу имати у привредном расту да би их оставиле *ван свог домаћаја*. Универзитети доприносе националној и регионалној конкурентности стварајући високо образовану радну снагу и имају улогу стваралаца знања, што је веома значајно за државе и њихове стратегије економског развоја” (Young, 2002, стр. 82). Шулц је међу првим ауторима који су истицали улогу образовања у изградњи националне конкурентске предности и економски значај улагања у високошколско образовање како би радна снага добила неопходне вештине и постала конкурентнија на међународном нивоу (Schultz, 1971).

Са друге стране, схватање високошколског образовања као тржишно-вођеног или сектора у коме делују тржишни принципи, наишло је и на различито мотивисане критике. Једна група разлога за противљење идејама о сектору високошколског образовања као тржишту и примени маркетинга у овој области односи се на схватање да су вредности пословног света у сукобу са академским вредностима. Аутори који заговарају наведени став сматрају да се запослени у области образовања морају противити увођењу маркетинга и уопште пословних принципа и терминологије<sup>64</sup> у овај сектор. Тај став илуструје изјава да је „жалосно и неадекватно да се маркетинг фокус, експлицитно позајмљен из пословног сектора, дочека са добродошлицом (у области високошколског образовања – прим. аут.)” (Barrett, 1996, стр. 70).

Друга група разлога за противљење идеји примене тржишне логике и маркетинга у високошколском сектору везана је за стрепњу да тиме високошколске установе губе идентитет. Изражена је забринутост да се оне све чешће идентификују са „агентима на националном или међународном тржишту” (Williams, 1997) и да „силе комерцијализације доводе до тога да универзитети све више функционишу као произвођачи добара ... а све мање као институције, чији је идентитет одређен социјалним, културалним, и интелектуалним вредностима” (Naidoo, 2007). Лобкович је писао о својеврсној *кризи идентитета* која се продубљује, а у коју универзитети западају пред питањем да ли је њихова сврха, да „производе” мудрост или корисност, или оба (Lobkowitz, 1983). По мишљењима критичара из ове групе, проблем је у томе што универзитети престају да представљају окружење у коме се трага за знањем без икаквог додатног, наметнутог, разлога (Readings, 1997) и у томе што на тај начин нестаје традиционални, либерални идеал учења (Watts, 1970, стр. 18) који подразумева независност од економских и друштвених захтева од стране државе. Уместо тога,

---

<sup>64</sup> Вероватно највеће контроверзе изазива употреба појма „конкуренција”. Маринге и Гибс (Maringe & Gibbs, 2009) се, на пример, противе схватању високошколских установа као конкурената наводећи да су оне повезане заједничким циљем који је претпостављен њиховим индивидуалним институционалним циљевима. Тај циљ је обезбеђење корисности за студенте и допринос добробити друштва, што подразумева одговорност, поштовање и фер односе. Зато се сматра да у сектору високошколског образовања „постоји колаборативна алокација ресурса, пре него тржишно-вођена конкуренција” (ibid., стр.7) и уместо типичне „метафоре рата” која се користи за тржиште и конкуренцију, за описивање овог сектора се препоручује концепт „дебате, сарадње и мира” (Zineldin, 1988).

универзитети бивају суочени са *секуларним* концептом корисности, у смислу да се од њих очекује да стварају и преносе знање које је у служби привреде и које представља технолошку основу за индустријски развој (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 3) чиме они прихватају „све вредности које намећу њихови кључни стејкхолдери (пре свега влада и индустрија)” (Scott, Brown, Lunt & Thorne, 2004). Са тим је повезана и забринутост да на овај начин високошколске установе и престају да врше своју примарну улогу везану за допринос „развоју појединца” (Bonnett, 2003) и да нестају толеранција, правда и заштита припадника рањивих група (Standish, 1997) као централни принципи који одеђују овај сектор.

*Негативан одговор на питање са почетка овог разматрања: „Да ли је могуће високошколско образовање концептуализовати као тржишно вођен сектор?”, затвара даље дебате о могућности примене маркетинга у њему. Са друге стране, прихватање концептуализације високошколског образовања као сектора на коме делују и принципи тржишта, отвара даље дебате које се односе на два кључна питања: „Шта је предмет размене на том тржишту? и „Ко су учесници на њему?”*

### **3.1.2. Научне дебате о предмету размене на тржишту високошколског образовања**

Развој приступа високошколском образовању који узима у обзир економске потребе друштва и социјалне и образовне преференције његових чланова (Watts, 1970; Schultz, 1971; Tapper & Salter, 1995), сматра се зачетком концептуализације високошколског образовања као тржишно-вођеног сектора (Hawkins & Cosanougher, 1972). Схватање да знање треба да представља подршку и основу за развој привреде и националне конкурентности, доводи до *комодификације*<sup>65</sup> знања и високошколског образовања. Маринге и Гибс (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 10-12, 15-17) сматрају да су две међународне организације имале значајне улоге у томе – Организација за економску сарадњу и развој (*енгл.* Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) и Светска трговинска организација (у даљем тексту СТО; оригинално, *енгл.* World Trade Organization, WTO). Док је Организација за економску

---

<sup>65</sup> У Марксовој политичкој теорији, комодификација представља процес додељивања економске вредности нечему што традиционално не поседује такву вредност и што иначе не би било разматрано у контексту економије. Комодификацијом ентитет постаје предмет размене на тржишту, односно роба (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 10) .

сарадњу и развој допринела комодификацији знања које настаје кроз истраживање<sup>66</sup>, Светска трговинска организација је имала пресудну улогу у комодификацији знања које настаје и које се преноси кроз другу кључну активност универзитета, а која је у фокусу ове дисертације – образовање. СТО је Општим споразумом о трговини услугама (*енгл.* General Agreement on Trading Services – GATS) дефинисала високошколско образовање као *услугу* која треба да буде регулисана искључиво општим правилима трговине, односно слободно размењивана на глобалном тржишту. И у савременој литератури из области маркетинга високошколског образовања преовладава мишљење да је предмет размене на овом тржишту *услуга*. До пре тридесетак година, међутим, ово питање је било предмет озбиљних контроверзи.

Из перспективе *маркетинга производа*, приступа који је био доминантан почетком 1980-их година (Conway, Mackay & Yorke, 1994) високошколске установе су сматране за организације које, слично предузећима, на тржишту нуде „...комплексне производе са суптилним индикаторима квалитета, употпуњене осталим елементима маркетинг микса...” (Litten, 1980). За главне производе које високошколске установе нуде студентима су углавном сматрани студијски програми (нпр. Litten, 1980; Levitt, 1980). У последњој деценији двадесетог века преовлађује приступ *маркетинга услуга*, са аргументацијом да је предмет размене на овом тржишту неопипљиво добро и да има и све остале дистинктивне карактеристике услуга (видети нпр. Morgan, 1991;

---

<sup>66</sup> *Организација за економску сарадњу и развој* промовише идеју привреде (и привредног развоја) засноване на знању (*енгл.* knowledge-based economy) и сугерише трансформацију земаљчаница из индустријских у постиндустријске националне привреде (OECD, 1996). Та трансформација означава прелазак са производње засноване на преради сировина на коришћење нових информационих и комуникационих технологија и фокусирање на активности у којима се интензивно користи знање: производњу, процесуирање и трансфер знања и информација (Nowotny, Scott & Gibbons, 2001). Последица ове трансформације је претварање знања, које је раније дефинисано као редак и оскудан ресурс, у информације које постају роба разменљива на тржишту, односно предмет размене (видети нпр. Kotler & Keller, 2012). Знање се вреднује на основу његовог потенцијала да омогућава привредни развој и просперитет кроз иновације, и да се инструментализује трансформацијом у производе и услуге који постају предмет размене на тржишту. Овакво схватање је имало утицај на промену улоге универзитета и природе универзитетских истраживања од којих се очекује се креирају употребљиво знање, уз честу подршку владе у „кључним областима иновација”. Универзитети тако постају *произвођачи* знања чији су *купци* и корисници индустрија и припадници разних професија (Gibbons et al., 1994).

Conway et al., 1994; Nicholls et al. 1995; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).<sup>67</sup> У оквиру овог приступа се сматра да високошколске установе пружају услугу преношења знања, вештина и експертиза кроз реализацију образовних програма (Maringe, 2005).

Додатне контроверзе у овој области настају из намере истраживача да истакну специфичности високошколског образовања које га чине различитим од „обичне” услуге. У том смислу, Новотни истиче специфични *временски аспект везан за конзумирање и остваривање пуне корисности* – коришћење услуге образовања није тренутно нити ограниченог трајања, јер образовање представља *процес* (Nowotny, 1988). Истиче се и да је потпуна корист „одложена” (Gibbs, 1998), јер појединац користи од образовања осећа током читавог живота. Наиме, иако је успешни завршетак високошколског образовања симболисан добијањем дипломе, „она представља само сертификат, а не замену за образовање” (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 27), јер је „есенцијална вредност образовања развој појединца, и културно вредновано, а не само практично применљиво знање” (Wilmott, 1995; 2003). На сличан начин високошколско образовање је дефинисано и као процес и *производ интеракције* ученика, наставног материјала, наставника и осталих ресурса који омогућавају тај процес (Cowell, 1984; Naude & Ivy, 1999; Maringe & Gibbs, 2009, стр. xiii). У том смислу, успех у „конзумирању” образовања условљен је одређеним факторима. Због наведених специфичности временског аспекта и својеврсне неизвесности која их прати, неопходни су *веровање* учесника у процесу у то да ће се њихов труд исплатити (што инвестирање времена и напора чини оправданим), и њихово *самопоуздање* (Bearden, Hardesty & Rose, 2001). Наведени аутори сматрају да обострано поверење, уважавање и лична одговорност утичу на стварање односа који не постоје у уобичајеним тржишним трансакцијама, што чини високошколско образовање *специфичним предметом размене на тржишту*.

Неки аутори су тврдили да су предмет размене на тржишту *студенти*, као *производи* које високошколске установе нуде послодавцима као купцима (Kotler & Fox, 1985; Conway et al, 1994). Са друге стране, опоненти овог схватања истицали су неетичност таквог приступа и наводили да „студенте не треба сагледавати као бездушни сирови материјал који добијањем образовања постаје производ” (Conway et al., 1994). Још једна критика овог схватања односи се на чињеницу да студенти не

---

<sup>67</sup> О преласку са приступа маркетинга производа на приступ маркетинга услуга биће више речи у поглављу 3.2.



уписују високошколске установе као *tabulae rasae*, већ и приликом уписа већ поседују знања, вештине и способности (видети, нпр. Lowe & Cook, 2003), тако да се ни у том смислу не могу сматрати производима високошколских установа

Ове контроверзе су углавном разрешене у корист схватања да је предмет размене на образовном тржишту услуга - односно **сет услуга** (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) које високошколске установе нуде студентима и које подразумевају испоруку знања, вештина и експертиза утканих у курикулуме образовних програма (Maringe, 2005). Кључне услуге притом подразумевају наставу (на тзв. наставним програмима) и истраживање (на тзв. истраживачким образовним програмима који се нуде студентима, углавном на последипломским студијама) (Tjeldvoll, 1998). Сем ових главних услуга, високошколске установе пружају студентима и додатне – помоћне услуге везане за смештај, приступ библиотеци, финансирање, услуге служби за помоћ у тражењу посла, правну помоћ и сл. (Nguyen & LeBlanc, 2001).

### 3.1.3. Научне дебате о идентитету учесника на тржишту високошколског образовања

Постоји готово општа сагласност да су високошколске установе пружаоци услуга на тржишту високошколског образовања<sup>68</sup>. Међутим, када треба одговорити на питање ко су учесници са друге стране у процесу размене – настају контроверзе. На пример, разматрано дефинисање знања као основе иновација и привредног развоја водило је схватању да су високошколске установе *произвођачи* тог знања, а да су на страни тражње на овом тржишту индустрија и припадници разних професија (Gibbons et al., 1994). Ово схватање се првенствено односи на активности истраживања. Када је реч о услугама образовања, у савременој литератури из области маркетинга високошколског образовања доминира мишљење да студенти заинтересовани за те услуге чине *тражњу* на овом тржишту. Међутим, ова идеја је често била критикована из различитих разлога. Линдзи и Роџерс на пример, кренувши од схватања да су **купци** „они који купују производ или услугу и плаћају за то” (Lindsay & Rodgers, 1988, стр.

---

<sup>68</sup> Те установе, субјекте на страни понуде на овом тржишту, могуће је разликовати по већем броју критеријума: установе које је основала држава и оне које су основали приватни субјекти; установе које нуде академске и/или струковне студије; традиционални и универзитети примењених наука, али и „виртуелни универзитети и корпоративни ентитети са коренима у великим приватним организацијама” (Mintzberg & Rose, 2003).

167), сматрају да су студенти *купци* само ако заиста плаћају за своје образовање, али да онда исто тако купци могу бити и родитељи студената, организације које финансирају њихово образовање кроз стипендирање или држава – ако она сноси трошкове школовања. Идеја изједначавања студената са купцима и наставника са пружаоцима услуга, је често била критикована и због схватања да се тиме не осликавају у потпуности њихови комплексни односи који знатно превазилазе комерцијалне купо-продајне односе (видети: Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007). Сматра се да су студенти много више од купаца, јер имају различите улоге и остварују различите односе са универзитетом током студирања<sup>69</sup>. У том смислу, истиче се да се образовање не односи само на пружање услуга и задовољење потреба и преференција студената, већ на фундаментални задатак промовисања научне области и оснаживање студената и њихову припрему да заузму одговарајуће место у друштву. Критичари из ове групе истичу чињеницу да студенте од купаца у комерцијалном сектору разликује и то што су неопходне посебне квалификације како би појединац постао студент. За „куповину” образовних услуга нису довољни намера и финансијска средства, као што је случај код већине производа и услуга у комерцијалном сектору, јер универзитети делују као „чувари улаза” (видети: Маричић, 2010) одређујући стандарде којима су дефинисани услови за упис на универзитет и завршетак студија (видети: Maringe & Gibbs, 2009). Са друге стране, чак и када плаћају образовање, студенти немају иста права и привилегије

---

<sup>69</sup> Литен (Litten, 1991) и Минцберг (Mintzberg, 1996) су идентификовали четири овакве улоге, тј, односа. Ови аутори наводе да се студенти понашају као *клијенти* када траже и примају савете везане за упис на високошколску установу, избор програма и предмета; а као *купци* када њихове потребе за учењем нису задовољене и када теже остваривању веће сатисфакције (нпр. када сматрају неадекватним рад наставника или запослених у административним службама, када нису задовољни додатним услугама и сл.). Уз то, студенти се могу сматрати и за *грађане кампуса или станаре* студентских домова и тада су њихови права и обавезе одређени уговорним односом. Четврта улога студената везана је за њихово ангажовање као одраслих појединаца (оригинално *енгл.* subjects), у различитим активностима у универзитетском окружењу и за пратеће обавезе и одговорности. Ова улога се односи на санкције које студенти могу искусити, нпр. казне због прековремено задржаних књига позајмљених из библиотеке, поновно слушање предмета из којих нису положили испит и сл. Цитирани аутори наводе да ова листа улога није коначна и да се могу дефинисати и други односи студената и установе, међутим поента анализе је да успешно грађење односа са студентима захтева препознавање њихове доминантне улоге.

које уживају купци у уобичајеној куповини у комерцијалном сектору – нпр. право на обештећење<sup>70</sup> (ibid., стр. 34-36).

Посебна група критика везана је за „ширу” перспективу коју су поједини аутори користили као полазиште приликом дефинисања *корисника* услуга на тржишту високошколског образовања. У тој перспективи се истиче да студенти нису једини корисници услуга на тржишту високошколског образовања, на основу аргумента да користи од њиховог образовања имају и други субјекти<sup>71</sup>. Тако је Вивер (Weaver, 1976) идентификовао четири групе потенцијалних корисника високошколских установа: владу, администрацију, наставно особље и тзв. *стварне потрошаче* тј. кориснике, укључивши у последњу групу студенте, њихове породице, послодавце и друштво у целини. Слично томе, Робинсон и Лонг (Robinson & Long, 1988) су писали о примарним, секундарним и тецијарним корисницима, где су респективно убројали студенте; школску администрацију и послодавце; бивше студенте, организације које вреднују и рангирају високошколске установе, породице студената и сл. Са друге стране, аутори који сматрају студенте јединим корисницима услуга високошколских установа наводе да само студенти имају непосредне користи од делатности високошколских установа. Остали наведени субјекти остварују посредне користи тек након што студенти као директни корисници услуга прођу кроз процес образовања, увећају своје способности, побољшају свој положај на тржишту рада и на основу свега тога побољшају положај и посредних корисника. Став да су студенти једини корисници услуга високошколских установа је додатно аргументован чињеницом да је њихово ангажовање неопходно да би услуге високошколске установе уопште биле пружене. Овде је реч о поменутој идеји интеракције пружаоца и корисника услуге

---

<sup>70</sup> Маринге и Гибс (Maringe & Gibbs, 2009, стр. 34-36) истичу и да плаћање школарине студентима не гарантује да ће успешно завршити програм, што је разлика од комерцијалног сектора у коме је плаћање гаранција потрошачима да ће добити производ или услугу. Исто тако, у случају незадовољства, студенти не могу вратити универзитету неодговарајућу услугу или захтевати повраћај новца за њу. Најзад, иако студенти добијају сертификат – диплому (производ) као доказ успешно завршеног курса, резултат њихове интеракције са универзитетом је неопипљив, постоји само у њиховим умовима, и понекад има ограничену примену само у оквиру специфичних поља људског деловања

<sup>71</sup> Чланови породица студената, на пример, могу остваривати индиректну корист од образовања студента на основу његовог будућег статуса и запослења. Потенцијални послодавци се такође могу сматрати индиректним корисницима вредности која проистиче из образовања запослених.

(видети: Cowell, 1984; Gummesson, 1991; Barrett, 1996; Naude & Ivy, 1999) где корисник има активну улогу и учествује у обликовању услуге.

*Чак и ако се главна дебата, о могућности концептуализације сектора високошколског образовања, схвати као отворена и актуелна, чињенице доказују да је она, као и последичне дебате, разрешена у пракси. Високошколске установе примењују бројне маркетинг активности: истраживања потреба и преференција потенцијалних студената, мерење сатисфакције актуелних студената, изградњу и унапређење имиџа и репутације, маркетинг комуницирање и сл. О теоријској концептуализацији ове области сведочи постојање релевантних научних часописа и конференција<sup>72</sup> чија је централна тема маркетинг високошколског образовања. Еволуција маркетинга високошколског образовања као праксе и научне области детаљно је представљена у наредном поглављу.*

### 3.2. ЕВОЛУЦИЈА МАРКЕТИНГА ВИСОКОШКОЛСКОГ ОБРАЗОВАЊА

Развој маркетинга високошколског образовања у пракси и теорији, који је предмет разматрања у овом поглављу, може се најбоље сагледати кроз промене које су се у овој области догађале по декадама почевши од њеног настанка. Сматра се да под утицајем значајних промена у сектору, високошколске установе почињу да примењују маркетинг активности 1970-их, што представља почетак развоја маркетинга високошколског образовања у пракси. Током 1980-их се активности у пракси усложњавају, а паралелно се у теорији појављују зачеци концептуализације ове области. Декада 1990-их представља период даљег развоја који резултира теоријским преиспитивањем стратегијски значајних питања у области високошколског

---

<sup>72</sup> Постоји специјализовани часопис *Journal of Marketing for Higher Education*, мада се радови маркетиншке тематике редовно објављују и у водећим часописима из области високошколског образовања, *Studies in Higher Education* и *Higher Education* (списак релевантних часописа: [www.kobson.nb.rs.proxy.kobson.nb.rs:2048/pretrazivanje.84.html?words=higher+education&issn=&cat=0](http://www.kobson.nb.rs.proxy.kobson.nb.rs:2048/pretrazivanje.84.html?words=higher+education&issn=&cat=0))

Уз специјализоване конференције, нпр. симпозијум Америчког удружења за маркетинг (<https://www.ama.org/events-training/Conferences/Pages/AMA-Symposium-for-the-Marketing-of-Higher-Education.aspx>), ова тема је заступљена и на престижним конференцијама из области образовања (нпр. Конференција Нордијске асоцијације за истраживања у области образовања <http://ips.gu.se/english/NERA++Nordic+Educational+Research+Association>) и маркетинга (нпр. Међународна конференција о проблемима савременог маркетинга <http://www.iccm2015.org.uk>)

образовања, тако да се период од 2000. године (прецизније 1998. године, видети у: Asaad, 2011) сматра периодом развоја стратегијског маркетинга високошколског образовања.

У наредна четири дела овог поглавља (3.2.1.-3.2.4.) објашњене су главне карактеристике сваке од декада<sup>73</sup> развоја маркетинга високошколског образовања, кроз доминантне предмете истраживања у теорији и маркетинг активности примењиване у пракси. У петом делу (3.2.5) су сумирани основни закључци који проистичу из овог прегледа, у намери да се еволуција маркетинга високошколског образовања упореди са еволуцијом маркетинга у профитном, пословном сектору.

### **3.2.1. Декада 1970-их: Настанак маркетинга високошколског образовања у пракси**

Општеприхваћено мишљење је да је примена маркетинга у сектору високошколског образовања започела у доба његове глобалне експанзије **1970-их година**. Са једне стране, растући број домаћих и интернационалних студената у потрази за супериорним образовањем обликовао је *тражњу* у овом сектору (Kotler, 1979). Са друге стране, као реакција на повећану тражњу, дошло је и до значајног пораста у укупном броју, и броју типова, установа које пружају услуге високошколског образовања (Doyle & Lynch, 1979) и које су носиоци *понуде* на овом тржишту.

Уз квантитативни раст, односно раст броја учесника на овом тржишту, до краја 1970-их су се догодиле значајне промене које се огледају у томе да широм света националне владе почињу да подржавају развој овог тржишта, желећи да побољшају *квалитет* високошколског образовања и сектора. Фокусирање на квалитет је проистекло из чињенице да су студенти сматрани рационалним и добро информисаним *купцима*. Од њих се отуд и очекивало да доносе одлуке бирајући одговарајуће образовне програме на високошколским установама које пружају висок квалитет образовања (Baldwin & James, 2000).

---

<sup>73</sup> Последњи, актуелни период развоја маркетинга високошколског образовања сагледан је као јединствен, *од 2000. године до данас*, и није раздвојен на две декаде (2000.-2010. и 2010. године на даље). Практични разлог за то је што је у овом тренутку могуће учинити осврт само на пет година текуће декаде и донети непотпуне закључке, а суштински разлог је у томе што је могуће овај целокупни период сагледати као јединствен са аспекта доминантних истраживаних тема и проблема.

Наведене промене које се односе на квантитативни и квалитативни раст у сектору довеле су до пораста конкуренције и пред високошколске установе поставиле нове циљеве чије је испуњавање постало императив у том периоду. Основни циљ постаје привлачење што већег броја студената ради повећања *тржишног учешћа* и прихода. Тиме се, између осталог, надомештавало смањење прилива средстава из државног буџета (Tapper & Salter, 1995) карактеристично за процесе дерегулације високошколског образовања, започете у многим земљама у то доба. Испуњавање нових циљева захтева развој нових вештина и компетенција високошколских установа и прихватање нових пословних филозофија и пракси „нарочито у смислу управљања ресурсима и односима са студентима, развоја брэнда, припреме студената за тржиште рада, евалуације перформанси” (Michael, 2004). Поменуте промене су навеле високошколске установе на прихватање и примену маркетинг принципа и активности (Kotler, 1979), јер је „експлицитнија употреба маркетинга потребна увек када постоји случај драстичног повећања конкуренције” (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

### 3.2.2. Декада 1980-их: Зачети теоријске концептуализације маркетинга високошколског образовања

Промене у сектору високошколског образовања које су се догађале 1980-их даље су интензивирале развој маркетинга у овој области, тако да он у овој декади почиње да бива перципиран као неопходност, пре него опција. У многим земљама (првенствено енглеског говорног подручја – Енглеска, Аустралија, Канада, САД) је током ове деценије уведен систем обавезног плаћања пуне школарине који је заменио разне субвенције за студенте (Gomes & Murphy, 2003). Због тога су, у циљу привлачења што већег броја студената и тиме остваривања што већег прихода од школарина, високошколске установе почеле да још интензивније развијају и примењују маркетинг моделе и активности<sup>74</sup>. Међутим то се, готово искључиво, у пракси у овом периоду односи на примену **активности маркетинг комуницирања** и то првенствено персуазивне пропаганде (уз коришћење штампаних пропагандних средстава каква су постери, брошуре, обавештења и сл.) и личне продаје (кроз директни контакт са потенцијалним студентима) (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Паралелно су се у *теорији маркетинга високошколског образовања*, у овом периоду појавили и први приручници о могућностима за примену маркетинга (Kotler & Fox,

---

<sup>74</sup> То се нарочито односи на интернационалне студенте за које су школарине готово редовно знатно више (Vincent-Lancrin, 2004) и који су отуд и значајан тржишни сегмент.

1985; Gibbs & Knapp, 2001) и конкретно различитих облика маркетинг комуницирања (пропаганда, лична продаја и односи са јавношћу) у високошколским установама (Davies & Scribbins, 1985; Keen & Warner, 1989).

Сем наведених приручника, током 1980-их је објављена и прва теоријско-нормативна литература као одговор на потребу за концептуализацијом маркетинга високошколског образовања у теорији маркетинга. Ова литература, настала у Енглеској и Сједињеним Америчким Државама, односила се на моделе развијене и примењиване у пословном сектору (Oplatka & Hemsley-Brown, 2004) и могућност њихове примене у сектору високошколског образовања. Притом, већи део научних радова објављених почетком 1980-их имао је полазиште у приступу *маркетинга производа* (Conway, Maskau & Yorke, 1994). У детерминисању високошколских установа полазило се од њихових сличности са производним предузећима, те су оне сагледаване као установе које производе комплетне и комплексне *производе* са суптилним индикаторима квалитета (Litten, 1980). Сматрало се да је производе високошколских установа могуће дефинисати са аспекта концепта укупног производа (*енгл.* Total Product Concept) који је развио Левит (Levitt, 1980) и који је у том периоду садржао три нивоа: суштина користи, опипљиви производ и увећани или проширени производ<sup>75</sup>.

У оквиру приступа маркетинга производа, разматрани су и елементи маркетинг микса на примеру високошколског образовања, при чему се сматрало да су основни елементи овог микса производ, цена и маркетинг комуницирање – конкретно персуазивна пропаганда (Litten, 1980). Прихватање приступа маркетинга производа водило је дефинисању свеобухватног маркетинг програма високошколских установа, што је укључивало: тржиште, производ, систем дистрибуције, комуникациони микс и

---

<sup>75</sup> На примеру образовног програма као производа, ови нивои су дефинисани на следећи начин:

- *суштина користи* представља користи које диплома одређене високошколске установе може омогућити (свршеним) студентима у смислу побољшања шанси за запошљавање и социјалног статуса;

- *опипљиви производ* обухвата опипљиве карактеристике *производа* које у овом смислу могу подразумевати физичко окружење факултета, библиотеке, лабораторија и сл.;

- *увећани/проширени производ* се састоји од неопипљивих карактеристика производа тј. пропратних услуга (нпр. чланство у библиотеци, студентски кредити, услуге службе за подршку у тражењу посла). Концепт укупног производа је усавршаван и по савременим схватањима садржи пет нивоа: суштина користи, базични производ, очекивани производ, проширени производ и потенцијални производ (видети нпр. Станковић & Ђукић, 2013, стр. 337).

цену, а за које се сматрало да морају бити хармонично комбиновани како би се постигли жељени резултати (Kotler & Murphy, 1981). Са наставком овог тренда, исте године је и инструмент развијен у Бостонској консалтинг групи (*оригинално Boston Consulting Group, BCG*), такозвани портфолио или матрица производа (*колоквијално БЦГ матрица*; видети, нпр. Станковић и Ђукић, 2013, стр. 220-221) добио на популарности и у академском сектору (Kotler & Murphy, 1981; Newbould, 1982). Од запослених у административним службама високошколских установа (првенствено у Великој Британији и САД) захтевано је да идентификују успешне и мање успешне образовне програме, како би се адекватно алоцирали расположиви ресурси (Newbould, 1982). Високошколским установама је препоручено и да развијају тзв. производ-тржиште стратегије како би се број уписаних студената повећавао или бар одржавао на истом нивоу (Kotler & Murphy, 1981).

Неколико година касније, средином 1980-их, у оквиру научних расправа о могућности примене маркетинг модела (примарно развијених у профитном сектору) у високошколском образовању, вођена је и дебата са циљем идентификације купаца високошколских установа. Већина аутора је сматрала да се подразумева да су на тржишту високошколског образовања студенти у улози купаца (нпр. Litten, 1980; Levitt, 1980), а да су студијски програми – производи, односно предмет размене. Са друге стране, неки аутори су сматрали студенте производима, а потенцијалне послодавце купцима (видети нпр. Kotler & Fox, 1985).

Током ове декаде Котлер и Фокс су и дефинисали тзв. *маркетинг образовања* одређујући подручје примене маркетинга у образовном сектору на следећи начин: „анализа, планирање, имплементација и контрола пажљиво формулисаних програма дизајнираних са циљем да изазову добровољну размену вредности са циљним тржиштем како би се постигли циљеви организације” (Kotler & Fox, 1985, стр.6). Ова дефиниција, међутим, није довољно спецификована, односно не одсликава у довољној мери карактеристике и специфичности образовних (самим тим ни високошколских) установа и маркетинга (високошколског) образовања.



### 3.2.3. Декада 1990-их: (Даљи) развој маркетинга високошколског образовања

Током 1990-их година у маркетингу високошколског образовања се настављају две значајне научне дебате започете у деценији која је претходила. Прва је имала за циљ идентификацију *предмета размене* на тржишту високошколског образовања, а друга идентификацију учесника у размени, конкретно – купаца.

У оквиру прве поменуте дебате, средином 1990-их година се појавио нови приступ у маркетингу високошколског образовања. Радије него да посматрају предмет размене на овом тржишту из перспективе маркетинга производа, истраживачи почињу да истичу чињеницу да су високошколске установе пружаоци професионалних *услуга* (Morgan, 1991; Pardey, 1991; Conway et al., 1994). Маркетинг услуга се сматра довољно различитим у односу на маркетинг производа да оправда примену другачијих приступа (Nicholls et al., 1995), тако да у маркетингу високошколског образовања доминантна постаје перспектива маркетинга услуга. Мацарол (Mazzarol, 1998) је, на пример, истакао да су карактеристике услуга, које их диференцирају у односу на производе, истовремено и карактеристике понуде високошколских установа<sup>76</sup>. Он је додатно истакао две битне одлике услужног сектора које су присутне и у високошколском образовању и које детерминишу *услужну природу* понуде високошколских установа: *утицај запослених* на пружену услугу, првенствено њен квалитет, и *значај интеракције запослених са клијентима*. У случају високошколског образовања запослени имају велики утицај на квалитет образовања (нарочито академско особље) и осталих пружених услуга (сви запослени), при чему је њихов однос са студентима као клијентима високошколских установа од пресудног значаја. Прихватање новог приступа је довело до дефинисања маркетинга високошколског образовања као области у оквиру маркетинга услуга, крајем 1990-их.

И дебата о томе ко су купци на тржишту високошколских установа настављена је у овом периоду. Неки аутори су предлагали „помирење” мишљења која су 1980-их била супротстављена, што је сумирано у следећем ставу „студенти се могу сматрати и купцима, уколико су студијски програми високошколских установа производи, и производима који су намењени послодавцима као купцима” (Conway et al., 1994 стр.

---

<sup>76</sup> Овде се мисли на: неопипљивост, неодвојивост производње и потрошње, хетерогеност и нетрајност (оригинално су их дефинисали Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985)

31). Ипак, преовладало је схватање да су студенти купци на тржишту високошколског образовања (Nicholls et al., 1995) и истраживања су усмерена на њихов процес доношења одлука приликом избора образовног програма и установе. Прецизније, научне студије су углавном биле усмерене на истраживање основних фактора које студенти узимају у обзир и начина прикупљања информација приликом доношења одлука. Крајњи циљ ових студија био је дефинисање препорука за креирање и спровођење успешних стратегија маркетинг комуницирања и, конкретно, креирање адекватног садржаја штампаних пропагандних средстава за потенцијалне студенте, усклађеног са њиховим преференцијама. У тим студијама (Mortimer, 1997; Gatfield, Barker & Graham, 1999; Hesketh & Knight, 1999) је доказано и да постоји значајни несклад између критеријума избора за које су истраживања показала да су водећи у процесу одлучивања студената и информација које су доступне у штампаним пропагандним средствима (као основним средствима маркетинг комуницирања високошколских установа)<sup>77</sup>. Мортимер у томе препознаје „недостатак тржишне оријентације и недовољно фокусирање на купце” и наводи да би високошколске установе „могле да остваре конкурентску предност уколико би постале свесније потреба студената и пружиле им неопходне информације посредством тих средстава (маркетинг комуницирања – прим.аут.)” (Mortimer, 1997, стр.225). Са друге стране, Хемсли Браун и Оплатка (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) указују на чињеницу да у студијама из овог периода предмет маркетинг истраживања није био свеобухватан, у смислу да су та истраживања била организована као пандан изучавању понашања потрошача у пословном сектору. Уместо истраживања потреба, жеља, мотива, преференција и других аспеката понашања студената као *купаца*, студије из овог периода су коришћене само за сврхе дефинисања препорука за унапређење маркетинг комуницирања високошколских установа. Ови аутори (ibid.) закључују да је током 1990-их маркетинг био сагледаван неадекватно, поједностављено и изједначаван са маркетинг комуницирањем. И Асад (Assad, 2011) закључује да целокупни развој маркетинга високошколског образовања до краја 1990-их карактерише прихватање

---

<sup>77</sup> Утврђено је да није било довољно информација о академским и практичним аспектима образовних програма (Hesketh & Knight, 1999) и да су значајне информације (нпр. о квалитету наставе, распореду предавања и сл.) често изостајале (Gatfield et al., 1999). Мортимер (Mortimer, 1997) је истакла да недостатак релевантних информација у средствима маркетинг комуницирања установа доводи до високог ризика погрешног избора, што је нарочито проблематично за студенте из иностранства.

потпуно оперативне перспективе и недостатак стратегијског приступа. Тек крајем 1990-их година литература везана за стратегијски маркетинг високошколског образовања почиње да се развија, тако да тај период представља нову етапу у еволуцији маркетинга високошколског образовања.

### 3.2.4. Двехиљадите: Стратегијски маркетинг високошколског образовања

Дебате о одговарајућем приступу у маркетингу високошколског образовања настављају се и у новом миленијуму. У овом периоду превладава схватање да високошколске установе имају две основне карактеристике које утичу и на примену маркетинга у њима. Као што је већ елаборирано, високошколско образовање се сматра услугом, тако да се све специфичности маркетинга услуга односе и на маркетинг високошколског образовања. Друга карактеристика ових установа је чињеница да примарни циљ њиховог оснивања није остваривање и максимирање профита, тако да се оне дефинишу као врста *непрофитних организација*, јер је за ову категорију организација карактеристично и да се у њима наглашавају „друштвене користи укључујући и емоционалну сатисфакцију, духовне вредности и размену хуманитарних идеала” (Arnett, German & Hunt, 2003). Маркетинг високошколског образовања се отуд углавном сагледава као део *маркетинга непрофитног сектора*. С тим у вези коначно превладава схватање да трансакциони маркетинг као парадигма, није одговарајући оквир за истраживања у сектору високошколског образовања, већ да је неопходна примена *маркетинга односа* (Klassen, 2002; Arnett et al., 2003; Trim, 2003). Наиме, на тржишту високошколског образовања учесници теже да „развију односе, а не трансакције” (Gibbs, 2001, стр.85). У овом сектору је испуњен и основни предуслов за примену маркетинга односа – да постоје (најмање) две стране у односима изражене међузависности – пружалац услуге и клијент (Binsardi & Ekwulugo, 2003). Арнет и сарадници (Arnett et al. 2003) су истраживали ту међузависност кроз теорију идентитета и истакли да студенти, учествујући у активностима високошколске установе, и сами утичу на формирање и развој њеног идентитета и репутације. И Оплатка и Хемсли Браун су дошли до сличног закључка, истичући да је „укљученост студената у изградњу имица и остале маркетинг активности високошколских установа” (Oplatka & Hemsley-Brown, 2004) још један аргумент који доказује компатибилност стратегије маркетинга односа и услуга високошколских установа.

Почетком 2000-их година већина високошколских установа препознаје потребу примене маркетинга у условима повећане глобалне конкуренције (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Фокус у литератури остаје на трансферу маркетинг принципа и филозофије из других у образовни сектор (Gibbs, 2002). У овом периоду су истраживане и друге теме (нпр. квалитет услуга, теме везане за међународни маркетинг високошколског образовања и сл.; видети: Hemsley-Brown & Oplatka, 2006), али та истраживања представљају наставак претходно већ започетих разматрања. Зато се сматра да је овај период најзначајнији по томе што је у њему почео развој **стратегиског маркетинга високошколског образовања** (укључујући и разматрање маркетинг концепта) као одговор на наглашену потребу истраживања стратегијских питања.

Стратегијски маркетинг почиње **систематским маркетинг истраживањима**, тако да се у овом периоду истражује *понашање потрошача* тј. студената као примарних клијената и стејхолдера високошколских установа. Притом је фокус на очекивањима и процесу одлучивања студената. Очекивања се сматрају вредним извором информација (Sander, Stevenson, King & Coates, 2000), јер њихов однос са реалним перформансама високошколских установа одређује сатисфакцију студената. Познавање разлога због којих се студенти опредељују за одређене установе и образовне програме омогућава дефинисање потенцијалних основа за развој стратегије позиционирања (Maringe, 2006). Потенцијални студенти се не сматрају *пасивним* (Niculescu, 2009) већ информисаним клијентима који доносе рационалне одлуке о избору високошколске установе и студијског програма (Baldwin & James, 2000) и раније започета истраживања о њиховом процесу одлучивања и прикупљања информација се настављају и у овом периоду.

Маркетинг истраживање служи као основа за развој *маркетинг стратегија*, тако да је **могућност примене основних маркетинг стратегија – сегментације, диференцирања и позиционирања** у сектору високошколског образовања друга велика област истраживања у овом периоду. Притом се истиче (нпр. Temple & Shattock, 2007) да је у случају високошколских установа већина студената (основних академских студија) у улози *клијената* само једном, док се у пословном сектору куповине често понављају. Та специфичност изазива и специфично понашање студената као корисника услуга високошколских установа, и специфичне маркетинг стратегије у сектору високошколског образовања.

Истраживања о примени *стратегије сегментације* на тржишту високошколског образовања резултирала су идентификацијом три основна тржишна сегмента које чине: матуранти средњих школа, „одрасли” студенти и студенти из иностранства (Soutar & Turner, 2002). Сегментација је првенствено дефинисана на бази психографских и бихевиористичких критеријума<sup>78</sup>, јер је наведено да студенти из сваког од ових сегмената имају различите мотиве за избор високошколске установе и програма, различите жеље и потребе везане за образовне услуге и различите начине коришћења ових услуга. Доказано је и да је техника профилисања за одређивање потенцијала нових тржишних сегмената применљива и на тржишту високошколског образовања и да утиче на смањење ризика стратегијског планирања и боље одлучивање јер пружа основе идентификацију циљног тржишта (Rindfleisch, 2003). Притом су сегментација и усмеравање на циљни сегмент (таргетирање) применљиви само на примарне клијенте у сектору високошколског образовања, на студенте, док се у случају осталих битних стејкхолдера, чије потребе такође треба задовољити, ове стратегије не могу у потпуности имплементирати (видети: Nicolescu, 2009).

Већина аутора сматра и да *стратегија диференцирања* има ограничену применљивост у сектору високошколског образовања јер су „академски производи веома слични” (Temple & Shattock, 2007, истраживање реализовано у Енглеској), разлике између високошколских установа „безначајне” (Kantanen, 2007, истраживање реализовано у Финској), тако да „праве диференцијације” нема довољно у овом сектору (Charleo, 2004). Ови ставови произилазе из чињенице да сектор високошколског образовања карактерише висок ниво регулисаности и униформисаности што отежава креирање дистинктивног имица, а тиме и развој стратегија диференцирања и брендирања високошколске установе (Nicolescu, 2009)<sup>79</sup>. Ипак предложени су физички елементи понуде високошколских установа (Price, Matzdorf, Smith & Agahi, 2003) као опипљиве основе за диференцирање, а уз њих и неопипљиве основе попут репутације (ibid.), додате вредности за студенте (Mazzarol & Hosié, 1996) и маркетинг комуницирања (Baldwin & James, 2000).

---

<sup>78</sup> Видети класификацију критеријума за сегментацију тржишта личне потрошње у: нпр. Kotler & Keller (2007) и Маричић (2010).

<sup>79</sup> У том смислу Темпл и Шаток наводе да „већина универзитета ради (или тврди да ради) сличне ствари које раде и остали универзитети ... и брендирање заснивају на миксу елемената какви су „изванредност”, „квалитет”, „постигнућа” – од којих ниједан није нимало јединствен” (Temple & Shattock, 2007, стр. 81).

*Стратегија позиционирања* је била предмет малог броја истраживања без обзира на интензивирање конкуренције на интернационалном нивоу и све већу потребу за управљањем брендом високошколске установе (Gray, Fam & Llanes, 2003). Уколико кренемо од схватања да *позиционирање* представља комбинацију сегментације и диференцирања (видети: Станковић и Ђукић, 2013, стр. 234-239) тј. „да је диференцирање од конкуренције сама срж институционалног позиционирања” (Nicolescu, 2009), јасно је и да се проблеми који су везани за примену стратегије диференцирања, односе и на примену стратегије позиционирања. Због тога се позиционирање у сектору високошколског образовања пре односи на ефективну презентацију имица институције и развијање позиције у свести јавности на тај начин (Hemsley–Brown & Oplatka, 2006), него што се базира на диференцирању заснованом на опипљивим елементима понуде. Имајући у виду да су предмет размене на тржишту високошколског образовања *услуге* као неопипљива добра, и логично је да се стратегије позиционирања високошколских установа темеље претежно на неопипљивим основама, или њиховој комбинацији са опипљивим елементима услужног окружења и процеса. Зато је, упркос поменутој сличности услуга у сектору високошколског образовања (Charleo, 2004, стр. 17), могуће је користити друге основе (и њихову комбинацију) као основу за позиционирање и постизање дистинктивног имица. У једном од истраживања из ове области (Medina & Duffy, 1998) идентификовано је пет водећих димензија позиционирања високошколске установе:

1. *окружење у коме се одвија учење* (укључујући запослене и физичко окружење – просторије и физичке ресурсе),
2. *репутација* (укључујући познатост марке тј. имена институције, достигнућа и високе стандарде образовања),
3. *могућности које се пружају дипломираним студентима* (везане за запошљавање, очекивану плату и мишљење послодаваца о дипломираним студентима одређене високошколске установе),
4. *имици дестинације* (укључујући политичку стабилност, сигурност и гостопримство) и
5. аспекти који се односе на *могућности интеграције* студената у друштвену заједницу (укључујући верске слободе и културни диверзитет).

Наведене димензије се оригинално односе на позиционирање високошколских установа на интернационалном тржишту које чине потенцијални студенти из

иностраниста, али могу се модификовати и за употребу у контексту домаћег тржишта<sup>80</sup>.

Највећи број истраживања о позиционирању високошколских установа базиран је на разматрању *имица и репутације* ових институција или националних сектора високошколског образовања<sup>81</sup>. Пошто је доказано да повољни имиц и репутација омогућавају константно привлачење нових (Oplatka, 2002) и задржавање и лојалност постојећих студената (Nguyen & Le Blanc, 2001), истраживања су усмерена и на идентификацију фактора који утичу на формирање имица и репутације. Информације пружене студентима посредством канала маркетинг комуницирања, представљају један од најзначајнијих утицаја на њихову перцепцију (тј. имиц и репутацију) високошколске установе. Због тога су многа истраживања реализована како би биле дефинисане импликације за ефикасније маркетинг комуницирање. Сматра се да оно мора бити засновано на резултатима детаљних маркетинг истраживања, како би се откриле преференције потенцијалних студената и у складу са тим им се пружале довољне и релевантне информације за одлучивање (Bakewell & Gibson-Sweet, 1998; Ivu, 2001), које се односе на истинске карактеристике установе (Oplatka, 2002). Резултати реализованих истраживања указују и на то да су „карактеристике” које имају највећи утицај на формирање перцепција студената - *запослени* и *физичко окружење* високошколске установе (Nguyen & Le Blanc, 2001). Хемсли Браун и Оплатка, међутим, сматрају да постоје фактори који имају и значајнији утицај на имиц и репутацију (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Ови аутори су истакли разлике у

---

<sup>80</sup> У случају конкурисања на домаћем (и/или интернационалном) тржишту, предложено је (Nicolescu, 2009) и да високошколске установе позиционирање заснивају на основу припадности одређеној категорији: 1. установе у којима су кључне активности везане за *образовање* или за *истраживање*; 2. установе из области *науке* или *уметности* (уз додатно позиционирање на основу специфичне области којој припадају – прим. аут.), 3. установе које пружају искључиво *основно* (академско) образовање или *и више ниво* образовања. Међутим, позиционирање по основу припадности свим наведеним категоријама не гарантује јединствени имиц, нарочито у случајевима где државни високошколски сектор обухвата велики број универзитета (Nicolescu, 2009).

<sup>81</sup> Притом је разлика између ова два концепта дефинисана на следећи начин: „репутација је колективна презентација претходних имица институције која је установљена временом, док је имиц тренутни сет значења која се повезују са институцијом” (Kantanen, 2007). Имиц високошколске установе је најчешће дефинисан као резултат перцепција јавности (првенствено студената) о њој (Nguyen & Le Blanc, 2001). Репутација се сматра изузетно битним концептом у области маркетинга високошколског образовања јер је управо она „срж установе и оно што се *продаје*” (Temple & Shattock, 2007) и уз то „боље одсликава реалност од брэнда, јер представља нешто што је природно изграђено временом, за разлику од брэнда које је наменски грађен тј. конструисан” (Charleo, 2004).

формирању имица и репутације у случају високошколских установа са једне, и других услужних организација, са друге стране. Добра репутација организација из пословног сектора је најчешће везана за високу тражњу и продају, док је код високошколских установа ситуација често управо супротна. Наиме, добра репутација високошколске установе је често резултат „минималне продаје” (ibid, 2006, стр. 327), јер се установа сматра престижнијом и ексклузивнијом уколико је број кандидата који могу бити уписани на студијске програме ограничен и ако су услови уписа захтевни. Иако многи кандидати на тај начин бивају одбијени, то само служи да се репутација и имиц установе одржавају или побољшавају, док је код осталих услужних организација случај супротан – уколико њихови клијенти неколико пута за редом не могу да набаве услугу, то може имати негативан утицај на репутацију<sup>82</sup>.

### 3.2.5. Закључна разматрања о еволуцији маркетинга високошколског образовања

На основу свега наведеног можемо закључити да је, попут еволуције маркетинга и транзиције од производног до маркетинг концепта у профитном сектору, могуће трасирати и еволуцију идеје и примене маркетинга у сектору високошколског образовања. Кроз декаде развоја маркетинга високошколског образовања мењао се и фокални предмет истраживања ове области. *Током 1970-их*, глобално тржиште високошколског образовања било је у фази експанзије и карактерисала га је тражња која је још увек знатно превазилазила понуду студијских програма, тако да је тржишна ситуација подсећала на ону у којој је концептуализован *производни концепт* као пословна оријентација. У 1980-им је намера била да се истраже могућности пресликавања маркетинг принципа и активности развијених у пословном, профитном контексту на сектор високошколског образовања, али се већина тих иницијатива односила само на активности маркетинг комуницирања. Оне су остале главни предмет истраживања и током 1990-их., тако да за период *од почетка 1980-их до краја 1990-их* можемо рећи да представља *продајни концепт* у еволуцији пословних оријентација високошколских установа. Тек од 2000. године, у маркетингу високошколског образовања истражују се стратегијски важна питања и сви концепти који су иначе предмет маркетинг истраживања (у профитном сектору). Сматра се да у овом периоду, уз стратегијски приступ маркетингу високошколског образовања, коначно почиње и

---

<sup>82</sup> сем у случају да су цене намерно подигнуте како би се контролисала тражња



фаза маркетинг концепта у овој области: „Са маркетинг концептом као сржи стратегијског маркетинга, отпочиње и прихватање принципа и активности везаних за тржишну оријентацију у високошколском образовању” (Asaad, 2011, стр.26). Период *од 2000. године до данас* представља фазу *развоја маркетинг концепта* као пословне оријентације високошколских установа.

С обзиром на то да су маркетинг концепт и тржишна оријентација у контексту високошколског образовања централни предмети разматрања у овој дисертацији, преглед истраживања о њима је приказан у делу који следи након сумирања кључних аспеката размотрене еволуције маркетинга високошколског образовања (табела 6).

**Табела 6.** Кључни аспекти еволуције маркетинга високошколског образовања

|  | 1970-е                                 | 1980-е   | 1990-е  | Двехиљадите   |
|--|--|--|---|---|
| <b>Предмет истраживања</b>   | Развој образовних програма и установа  | Маркетинг комуницирање и пресликавање принципа маркетинга из профитног сектора | Маркетинг комуницирање и процес одлучивања студената                | Стратегијска питања: маркетинг истраживање, маркетинг стратегије итд. |
| <b>Дефиниција предмета размене</b>                                 | Образовни програми као <b>производ</b> | Образовне <b>услуге</b> (сличне услугама у профитном сектору)                  |   | Образовне <b>услуге</b> , <b>непрофитне</b>                           |
| <b>Доминантни маркетинг приступ</b>                                | Маркетинг <b>производа</b>             | Маркетинг <b>услуга</b>  |   | Маркетинг <b>непрофитног сектора</b>                                  |
| <b>Дефиниција клијената</b> (на тржишту високошколског образовања) | Студенти                               | Студенти (купци услуга ВШУ) и <b>послодавци</b> („купци студената”)            | Студенти као <b>клијенти</b> и примарни <b>корисници</b> услуга ВШУ |   |
| <b>Етапа у развоју пословне оријентације</b>                       | Производни <b>концепт</b>              | Продајни <b>концепт</b>  |   | Маркетинг <b>концепт</b>  |

### 3.3. ПРЕГЛЕД ИСТРАЖИВАЊА О ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА

Неопходан предуслов за примену маркетинг концепта је укљученост читаве организације и усмереност свих запослених на истраживање и испуњавање потреба клијената, уз остваривање дугорочне профитабилности (Niculescu, Xu, Hampton & Peterson, 2013). Маркетинг концепт подразумева активности и механизме за прикупљање и размену информација са тржишта и реаговање на основу њих (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993), што утиче на побољшање укупних перформанси организације и омогућава остваривање конкурентске предности у односу на друге организације (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005). Због тога је примена маркетинг концепта постала веома пожељна и популарна у пракси, па су је као пословну оријентацију прихватале разноврсне организације у различитим културама<sup>83</sup>.

Паралелно са тим, расло је интересовање за ову област и у теорији маркетинга, па се маркетинг концепт и тржишна оријентација сврставају међу најбитније теме разматране током неколико последњих деценија у релевантној литератури (Kara, Spillan & DeShields, 2005). То признање се огледа и у чињеници да су спровођена бројна истраживања са циљем унапређења дефиниције ових конструката, испитивања њиховог утицаја на перформансе организација и примену у различитим контекстима, као што су услуге, развој нових производа, аспекти организације, креирање и развој марке, извоз и сл. (Rivera-Camino & Ayala, 2010). Иако је доказано и да маркетинг концепт може бити примењен у непрофитним организацијама<sup>84</sup> и позитивно утицати на њихове перформансе (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008), теоријска разматрања су углавном била усмерена само на профитне организације: „Мало је истраживања овог типа реализовано у контексту непрофитних организација, а још мање у области образовања” (Rivera-Camino & Ayala, 2010). Другим речима, “улога маркетинг концепта у контексту високошколског образовања је тек недавно привукла пажњу истраживача” (Zebal & Goodwin, 2012), без обзира на то што су истраживања у овој области неопходна јер се универзитети већ неко време суочавају са новим изазовима на које нису били спремни. Најзначајнијим изазовима тог типа се сматрају глобализација, развој нових технологија (Mazzarol, 1998), раст конкуренције (Rivera-Camino & Ayala,

---

<sup>83</sup> Што је већ разматрано у поглављима 1.3. и 1.4.

<sup>84</sup> Видети поглавља 2.3. и 2.4.

2010), као и промењена друштвена и економска улога образовања које се све чешће схвата као извор националне конкурентности (Donà, 2005). Ови изазови захтевају развој и имплементацију нових стратегија (Welsh & Metcalf, 2003). Међутим, преглед литературе указује на то да још увек у теорији нису конципирани валидни модели чија би употреба омогућила образовним установама да повећају своју конкурентност (Srikanthan & Dalrymple, 2003).

Аутори који сматрају да је је маркетинг концепт прикладан и применљив у непрофитним организацијама<sup>85</sup>, укључујући и високошколске установе заговарају један од наредних ставова:

1. да је маркетинг концепт потпуно применљив у контексту високошколског образовања, онакав какав је оригинално развијен у пословном, профитном контексту (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot & Schwabsky, 2006), или

2. да је неопходно развити посебну дефиницију маркетинг концепта, прилагођену конкретним врстама организација непрофитног сектора (Sargeant, Foreman & Liao, 2002).

### **3.3.1. Примена оригиналног маркетинг концепта у високошколским установама**

Аутори који сматрају да је маркетинг концепт, какав је оригинално развијен у профитном контексту, применљив и у високошколским установама, базирају своја истраживања на већ поменутиим најприхваћенијим теоријским перспективама:

1. *перспективи организационе културе* (коју су оригинално развили Narver & Slater, 1990), и

2. *перспективи активности за имплементацију маркетинг концепта* (коју су оригинално развили Kohli & Jaworski, 1990).

Прва перспектива је, на пример, полазиште у студији Изара Оплатке и Џејн Хемсли Браун из 2007. године. Ово двоје аутора (Oplatka & Hemsley-Brown, 2007)

---

<sup>85</sup> Постоје и аутори који сматрају маркетинг концепт непримереним за непрофитне организације уопште (Graham, 1995; Harding, 1998) или конкретно за високошколске установе (Hayinen-Alestalo & Peltola, 2006). У овој дисертацији је, међутим, прихваћено и аргументовано схватање да маркетинг јесте применљив и у непрофитним организацијама уопште (видети поглавља 2.2. и 2.3.), и у високошколским установама конкретно (што је објашњено у претходном поглављу, 3.2.).

сматрају да су вредности које подразумева маркетинг концепт, тј. тржишна оријентација схваћена као организациона култура, значајне за високошколске установе, као за све друге организације. По њиховом мишљењу, усвајање оријентације на клијенте, оријентације на конкуренте и интерфункционална координација, омогућавају административном и наставном особљу боље разумевање студената и боље структурирање школског окружења<sup>86</sup>. И остали аутори који на овај начин схватају маркетинг концепт у високошколским установама, истичу да је неопходно прецизирати следеће: *оријентација на потрошаче* у овом случају бива замењена *оријентацијом на студенте*. У контексту високошколских установа, тржишна оријентација првенствено подразумева да су студенти у фокусу свих активности и да би ове установе требало да одговоре на њихове потребе, међутим не само на актуелне потребе везане за налажење првог запослења, већ и за развијање способности које ће им бити значајне током читаве каријере (Walkenhorst, 2008). У том смислу, основна корист од примене маркетинг концепта у контексту високошколског образовања је креирање окружења које је усклађено са потребама и преференцијама студената. Због тога сви запослени у високошколским установама треба да буду усмерени на континуирано креирање користи за студенте (Niculescu et al., 2013). Слично томе, Вун сматра да се позитиван утицај примене маркетинг концепта у високошколским установама огледа у унапређењу услуге за студенте (што проистиче из оријентације на студенте) и остваривању конкурентске предности над „ривалским” институцијама (што проистиче из оријентације на конкуренте) (Voon, 2007).

Друга перспектива, *перспектива активности за имплементацију маркетинг концепта*, била је полазиште, између осталих, и студија чији су аутори Каруана и сарадници (Caruana et al., 1998a, 1998b, 1999). Они сматрају да тржишна оријентација високошколских установа подразумева:

1. *прикупљање информација о тржишту* – тј. о студентима, њиховим потребама, преференцијама и сатисфакцији; о потребама потенцијалних *послодаваца*, о фундаменталним променама у *окружењу* (законска регулатива, технологија, конкуренција и сл.),

2. *размену тих информација* кроз департмане и међу запосленима (укључујући и наставно и административно особље),

---

<sup>86</sup> Тзв. критеријуми за одлучивање (фокусирање на профит и дугорочни временски хоризонт) из ове перспективе, не помињу се у контексту примене маркетинг концепта у високошколским установама.

3. *реаговање на основу тих информација* – доношење и (координисано) спровођење одлука које се односе на промене преференција студената, стратегија конкурената, промене законске регулативе и сл.

И Зебал и Гудвин (Zebal & Goodwin, 2012) су разматрали примену маркетинг концепта у високошколским установама из ове перспективе, с тим што су јој као први елемент додали оријентацију на клијенте тј. студенте из прве перспективе. Тачније, ови аутори су предложили комбинацију поменуте две перспективе као основу за дефинисање маркетинг концепта високошколских установа. Водећи се претходним истраживањима (Gray et al., 1998), прихватили су модел тржишне оријентације који подразумева прикупљање, размену и реаговање на информације *које се односе на студенте*, а не и на остале стејхолдере и остале факторе који делују на тржишту.

### **3.3.2. Развој специфичног маркетинг концепта у контексту високошколских установа**

Аутори који сматрају да је неопходно развијање специфичног маркетинг концепта тј. његово прилагођавање како би био примењен на контекст високошколског образовања, полазе од тога што истичу потребу да се овај концепт и тржишна оријентација (као његова операционализација) прошире како би се узеле у обзир различите интересне групе високошколских установа (Gainer & Padanyi, 2005; Liao, Foreman & Sargeant, 2001).

Неки аутори који су заговарали проширење *перспективе активности за примену маркетинг концепта*, истакли су да информације које се прикупљају, размењују и служе као основа за доношење и спровођење одлука треба да се односе не само на студенте, већ и на компаније – потенцијалне послодавце, државну администрацију и друштвену заједницу (Flavián & Lozano, 2006).

Слично томе, аутори који су заговарали проширење *перспективе организационе културе*, истицали су да тржишна оријентација треба да подразумева бројне димензије. По овом схватању, уз оријентацију на клијенте и конкуренцију и интерфункционалну координацију, високошколске установе треба да усвоје и *оријентацију на глобално тржиште* (Webster, Hammond & Harmon, 2005) као и *оријентацију на донаторе* и повратне реакције *друштвеног окружења* (Siu & Wilson, 1998). Међутим, оријентација на инострано тржиште релевантна је само за установе које нуде услуге и студентима из

иностранства. Оријентација на донаторе значајна је у контексту *тржишта ресурса* за високошколске установе. У контексту тржишта високошколског образовања, на коме установе нуде програме студентима, оријентација на донаторе је од посредног значаја.

У најкомплекснијем моделу из ове групе тржишна оријентација је дефинисана као *конкурентска стратегија* (Rivera-Camino, 1995) која се одржава у организацији кроз рутине запослених (Rivera-Camino & Molero, 2006; Rivera-Camino & Ayala, 2010) и чија је основна предност то што омогућава брз одговор на потребе тржишта. На основу поменутих исказаних потреба за проширењем маркетинг концепта, ови аутори су предложили наредне компоненте тржишне оријентације високошколских установа:

1. оријентацију на студенте,
2. оријентацију на запослене,
3. оријентацију на донаторе,
4. оријентацију на конкуренте,
5. оријентацију на окружење, и
6. интерфункционалну координацију.

*Оријентација на студенте* подразумева да у концепту тржишне оријентације кључну улогу имају потрошачи у случају профитних организација (Lafferty & Hult, 2001) односно клијенти или корисници услуга у случају непрофитних организација (Morris, Coombes, Schindenheutte & Allen, 20007). Тржишно оријентисане организације морају бити константно усмерене на испуњавање потреба ових група (Álvarez, Santos & Vasquez, 2002). Без обзира на дебату о томе да ли је одговарајуће или не да се студенти сматрају клијентима, у литератури из области високошколског маркетинга, сви аутори су сагласни у ставу да студенти чине тржиште које треба да буде задовољено јер је то мисија високошколске установе (Hammond, Webster & Harmon, 2006; Morris et ál., 2007; Flavián & Lozano, 2006).

*Оријентација на запослене* је предложена као елемент тржишне оријентације, јер се у литератури из области маркетинга високошколског образовања истиче значај запослених као интерног тржишта које треба задовољити (Plewa & Quester, 2006; Flavián & Lozano, 2006). Посвећеност запослених је неопходна како би се пружале образовне услуге високог квалитета (Boo, 2006; Morse & Santiago, 2000; Watty, 2003)

*Оријентација на донаторе* је битан елемент тржишне оријентације свих непрофитних организација (Miree, 2003; Morris et ál., 2007), па тако и високошколских установа. Пошто непрофитне организације имају ограничене ресурсе, оне примењују

специфичне стратегије да би обезбедиле неопходна средства од донатора и оствариле циљеве или мисију организације (Blois, 1993). И у литератури која се односи на тржишну оријентацију образовних установа, присутне су препоруке да се овај елемент укључи у концепт тржишне оријентације (Siu & Wilson, 1998) првенствено у разматрањима која се односе на тржиште ресурса, на коме те установе конкуришу за средства неопходна за њихово континуирано деловање.

*Оријентација на конкуренте* је елемент који изазива контроверзе у непрофитном сектору. Неки аутори сматрају неприкладним да се непрофитне организације које делују на истом тржишту сматрају конкурентима (Bruce, 1998), док други сматрају да је неопходно прикупљање информација о стратегијама других, сличних организација (Voss & Voss, 2000) и њихово укључивање у концепт тржишне оријентације (Webster et al., 2005). У случају образовних установа, оријентација на конкуренте се сматра неопходном. Универзитети се надмећу за студенте (Comm & Labay, 1996; Landrum, Turrisi & Harless, 1998) на тржишту високошколског образовања. Са друге стране, ограниченост извора овим установама намеће неопходност да се понашају као корпорације (Brookes, 2003; Veloutsou, Lewis & Paton, 2004) у смислу да креирају и спроводе стратегије за успешно конкурисање и на тржишту ресурса (Bok, 2003; Kirp, 2003; Nicholls, Harris, Morgan, Clarke & Sims, 1995). Отуд, оријентација на конкуренцију треба да омогући размену информација о конкурентима како би се процениле стратегије и препознале могућности за институционална унапређења (Drysdale, 1999) и на тржишту услуга за студенте и на тржишту ресурса за високошколске установе.

*Оријентација на окружење* је предложена за елемент тржишне оријентације непрофитних организација (Bennett, 2005) јер се оне суочавају са све комплекснијим и конкурентнијим окружењем (Thompson, 2002; Tayart de Borms, 2005; Schmid, 2004). Имајући у виду да глобализација доводи до развоја новог (проширеног) окружења у коме делују високошколске установе (Unesco, 2004; Middlehurst, 2001; McBurnie, 2001) и да опстају само оне установе које успевају да се прилагоде новонасталим условима (Van der Wende, 2001; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006), постаје јасно да је неопходно да се оријентација на окружење укључи као елемент њихове тржишне оријентације.

Неки аутори сматрају да *интерфункционална координација* представља оријентацију према унутрашњем функционисању (активностима) предузећа, да омогућава сатисфакцију и ефикасност запослених (Harris, 2000) и олакшава сарадњу

различитих функционалних подручја (Kahn, 1996). Она омогућава и извршавање комплексних задатака (Akgun, Byrne, Keskin, Lynn & Imamoglu, 2005) и интеграцију различитих вештина неопходних за брзо реаговање организације на промене у окружењу (Tessarolo, 2007), што је суштина тржишне оријентације. Имајући у виду да су поменуте корисности значајне и за високошколске установе, интерфункционална координација је неопходан елемент њихове тржишне оријентације (Kennedy, Goolsby & Arnould, 2003; Siu & Wilson, 1998)<sup>87</sup>.

Анализом предложених елемената тржишне оријентације високошколских установа може се формулисати неколико закључака:

1. *оријентација на запослене* је укључена у овај концепт као аспект *интерфункционалне координације*, тако да засебно разматрање овог елемента није неопходно;

2. *оријентација на донаторе* се односи на тржиште ресурса, на коме се високошколске установе надмећу за добијање средстава неопходних за спровођење својих активности и у том контексту је изузетно битан елемент тржишне оријентације. У контексту тржишта високошколског образовања, на коме високошколске установе нуде образовне програме студентима, оријентација на донаторе има посредан значај.

3. у оквиру елемента *оријентација на окружење* неопходно је прецизирати који субјекти и који фактори су предмет анализе.

И у овом случају се, као и у случају различитих перспектива тржишне оријентације пословних, профитних организација, могу констатовати извесна преклапања (видети поглавље 1.2.3.). Имајући у виду то, и претходно наведене

---

<sup>87</sup> Хемптон (Hampton, 2007) је предложио још један специфичан концепт тржишне оријентације универзитета и скалу за њено мерење. По том моделу, тржишна оријентација подразумева три компоненте тј. групе активности: 1. *саветовање и менторство* – одговорност и активности наставника везане за препознавање и испуњење потреба студената, 2. *административно вођство* – активности које менаџери (шефови департмана) врше како би усмеравали наставно особље да што боље одговара на потребе студената, 3. *прикупљање и размена информација* – одговорности и активности свих запослених везане за прикупљање и дељење информација о студентима. Овај модел је, међутим, проблематичан из неколико разлога, те није усвојен у овој дисертацији. Кључна су два разлога у директној супротности са претпоставкама маркетинг концепта: 1. студенти су једина интересна група у овом моделу, конкуренти и остали стејхолдери су занемарени, и 2. различити елементи тржишне оријентације подразумевају одговорности различитих запослених, што значи да је и интерфункционална координација занемарена.



чињенице, у овој дисертацији је предложен модел примене маркетинг концепта у високошколским установама, чији ће елементи бити објашњени у наредном поглављу.

### 3.4. ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА

Као што је већ размотрено (у поглављу 1.2.2.), маркетинг концепт и тржишна оријентација објашњени су у релевантној литератури на различите начине, али доминантне теоријске перспективе којима су дефинисани ови конструкти нису противречне, већ се преклапају у бројним аспектима. На основу тих преклапања и заједничких елемената (по угледу на Zebal & Goodwin, 2012), за потребе ове дисертације је постављен јединствени и свеобухватни модел маркетинг концепта, (видети поглавље 1.2.3.). Теоријска основа модела је *перспектива активности за имплементацију маркетинг концепта* (Kohli & Jaworski, 1990) као најкомплетнија<sup>88</sup>.

Наиме, ова перспектива:

1. обухвата елементе *перспективе стратегијског приступа* (Rukert, 1992) – јер су елементи усвојене перспективе засновани на стратегијском приступу – информације се систематски прикупљају, размењују и користе за формулисање одговарајућих *стратегија*;
2. директно интегрише *перспективу доношења одлука* (Shapiro, 1988) – кроз свој трећи елемент - доношење (и спровођење) одлука; и
3. подразумева елементе *перспективе организационе културе* (Narver & Slater, 1990) – они прожимају све активности тј. елементе изабране перспективе.

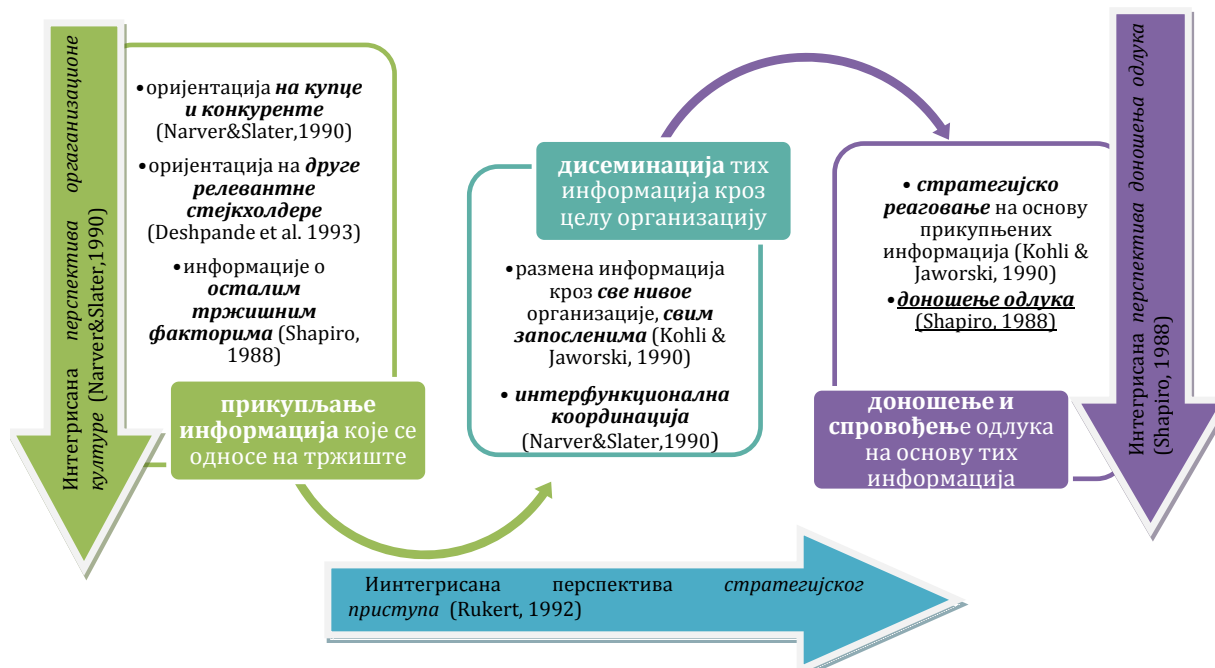
---

<sup>88</sup> Од две доминантне - *перспективе активности за имплементацију маркетинг концепта* (Kohli & Jaworski, 1990) и *перспективе организационе културе* (Narver & Slater, 1990) прва наведена је изабрана за основу емпиријског истраживања у овој дисертацији, пре свега због наредних разлога:

1. адитудинални аспекти тј. вредности из перспективе организационе културе – оријентација на потрошаче и конкуренте и интерфункционална координација, могу постојати као одређење, а притом може изостати њихова актуелизација кроз конкретне активности, што примену маркетинг концепта чини непотпуном;

2. у перспективи организационе културе фокус је на потрошачима и конкурентима, што представља својеврсно ограничење – као што је већ истицано, неходно је да тржишна оријентација обухвата оријентацију и на друге релевантне субјекте и факторе тржишта. У перспективи активности за имплементацију маркетинг концепта зато се и говори о информацијама које се односе на тржиште, што подразумева оријентацију ка целокупном тржишту – свим релевантним субјектима и факторима.

Тај међусобни однос поменутих перспектива, и њихова интеграција у модел коришћен у овом истраживању, приказани су на слици 1.



Слика 1. Конструисање свеобухватног модела маркетинг концепта

За потребе истраживања у овој дисертацији, предложени модел је даље прилагођен контексту високошколског образовања. Елементи маркетинг концепта (тј. тржишне оријентације) високошколских установа и њихова операционализација, приказани су у табели 7.

Иначе, усвајање перспективе активности за спровођење маркетинг концепта у контексту високошколског образовања предлагали су, између осталих, Мацарол и Хози и Каруана и сарадници (Mazzarol & Hosie, 1996; Caruana et al., 1998a, 1998b, 1999). Ови аутори су истакли значај прикупљања и размене информација које се односе на тржиште и реаговање високошколских установа на основу тих информација, тврдећи да такви поступци омогућавају овим установама развој квалитетног имиџа и репутације и постизање одрживе конкурентске предности.

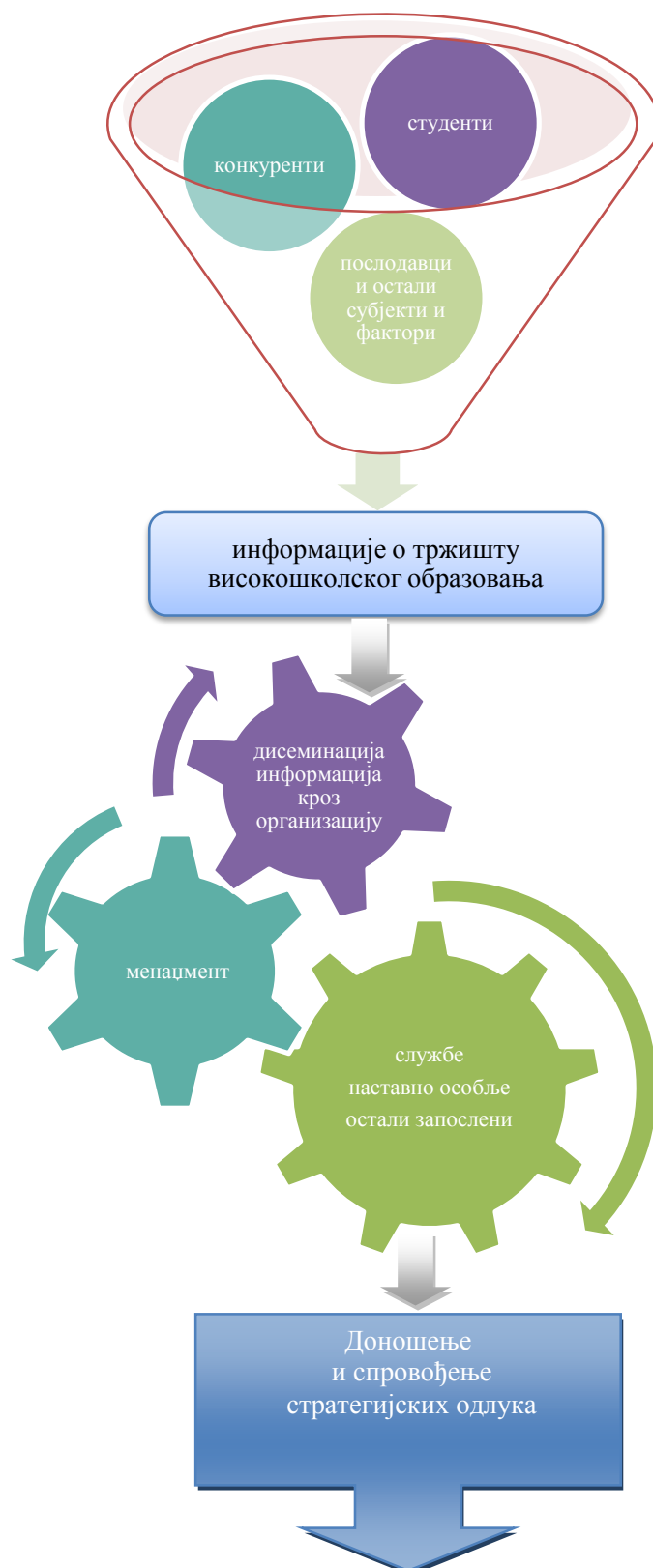
Табела 7. Елементи тржишне оријентације високошколских установа<sup>89</sup>

| Елемент  | Објашњење – контекст профитних организација   | Операционализација у контексту ВШУ   |
|--|---|--|
| <b>1. Прикупљање информација које се односе на тржиште</b> | <p>- редовно (Rukert, 1992) систематско прикупљање информација кроз не/формалне механизме (Kohli &amp; Jaworski, 1990) о:</p> <p>- <b>потрошачима</b> – тренутним и будућим не/изговореним потребама и преференцијама актуелних и потенцијалних потрошача, разумевање потрошача (Narver &amp; Slater, 1990) и њиховог процеса одлучивања о куповини (Shapiro, 1988)</p> <p>- <b>конкурентима</b> – о њиховим снагама и слабостима (Shapiro, 1988; Narver &amp; Slater, 1990), стратегијама (Narver &amp; Slater, 1990), активностима (Kohli &amp; Jaworski, 1990), способности да привуку (Narver &amp; Slater, 1990) тј. утичу на исте потрошаче као фокална организација (Kohli &amp; Jaworski, 1990)</p> <p>- <b>другим релевантним факторима</b> - државна регулатива, технологија и фактори животне средине (Kohli &amp; Jaworski, 1990), економска и политичка ограничења (Narver &amp; Slater, 1990), информације из екстерне средине (Rukert, 1992)</p> | <p><b>Систематско</b> прикупљање информација о:</p> <p><b>1. студентима</b></p> <p>– потребама, жељама и преференцијама <i>потенцијалних студената</i>;<br/>         - задовољству, коментарима и жалбама <i>актуелних студената</i> (Narver &amp; Slater, 1990; Grey et al., 1998, Helfert et al., 2000, Oplatka&amp;Hemsley-Brown, 2007; Hemsley-Brown &amp; Oplatka 2010; Zebal &amp; Goodwin, 2012)</p> <p>- о могућностима за запошљавање <i>дипломиралних студената</i></p> <p><b>2. конкурентским ВШУ</b> – њиховим стратегијама и активностима (Jaworski et al. 1993; Caruana et al., 1998a; Niculescu et al., 2010)</p> <p><b>3. потенцијалним послодавцима</b> дипломираних студената – њиховим потребама, преференцијама, мишљењу о ВШУ и о дипломираним студентима те ВШУ као запосленима (Caruana et al. 1998, 1999; Oplatka &amp; Hemsley-Brown, 2007, Hemsley-Brown &amp; Oplatka, 2010, Niculescu et al., 2010)</p> <p><b>4. осталим факторима од значаја</b> – трендовима у области високошколског образовања (регулатива и сл.), у научној области којој припада ВШУ и у области технике и технологије (Jaworski et al. 1993; Zebal &amp; Goodwin, 2012)</p> |

<sup>89</sup> Основа за ову концептуализацију су, пре свега наредни извори: Shapiro, 1988; Rukert, 1992; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski et al. 1993; Deshpande et al., 1993; Slater & Narver, 1995; Grey et al., 1998; Caruana et al., 1998, 1999; Helfert et al., 2000; Cravens & Piercy, 2006; Oplatka&Hemsley-Brown, 2007; Johnson & Weinstein, 2008; Hemsley-Brown & Oplatka 2010; Zebal & Goodwin, 2012; Niculescu et al., 2013. Неке аспекте тржишне оријентације високошколских установа предложио је сам аутор како би комплетирао модел и учинио га што потпунијим и сличнијим моделу коришћеном у профитном сектору. Интервенције аутора се односе на конкретизацију информација које се прикупљају, токове прикупљених информација унутар организације и области у којима се доносе и спроводе стратегијске одлуке (интервенције су препознатљиве у табели по томе што уз њих нису наведени извори).

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>2. Размена тих информација кроз установу</b></p>                  | <p>- <i>интерфункционална координација</i> ( Narver &amp; Slater, 1990) и кооперација – департмани одговарају на потребе других</p> <p>- успостављање <i>система ефективне комуникације</i> и размене прикупљених информација свим деловима организације – заједничка <i>основа за координисане активности</i> (Kohli &amp; Jaworski, 1990) и високу организациону посвећеност (Shapiro, 1988)</p>   | <p><i>Редовно</i> преношење прикупљених информација (Narver&amp;Slater, 1990; Caruana et al. 1998,1999; Helfert et al., 2000; Hemsley-Brown and Oplatka, 2010; Zebal &amp; Goodwin, 2012) стандардизованим каналима и начинима (извештаји, састанци, ажурирање веб странице и сл.): <i>менаџменту</i> установе, <i>службама</i> које те информације редовно користе, <i>наставном</i> особљу и осталим запосленима.</p>     |
| <p><b>3. Доношење и спровођење одлука на основу тих информација</b></p> | <p>- Развијање и имплементација стратегије и акционих планова за задовољење препознатих потреба и жеља купаца (Rukert, 1992)</p> <p>- Способност отвореног доношења одлука и њихово <i>интерфункционално координисано</i> спровођење (Shapiro, 1988)</p> <p>- Одговарање на потребе тржишта и реаговање на тржишне трендове – <i>координисано уз учешће свих запослених</i> (Kohli &amp; Jaworski, 1990) и стварање супериорне вредности за циљне клијенте уз оптималну употребу ресурса (Narver &amp; Slater, 1990)</p> | <p>Коришћење прикупљених и размењених информација о тржишту за <i>доношење стратегија и политика</i> установе и <i>значајних одлука</i> (Narver &amp; Slater, 1990; Caruana et al. 1998,1999; Zebal &amp; Goodwin, 2012) – нпр. о променама у наставном процесу, студијским програмима, додатним услугама које се пружају студентима (уз наставу, нпр. библиотека, ИТ центар и сл.), начину информисања студената и сл.</p> |

Активности овако конципиране тржишне оријентације, као операционализације маркетинг коцепта, приказане су на слици 2.



*Слика 2. Ток активности за примену маркетинг концепта*

## 4. ВРЕДНОВАЊЕ ДОПРИНОСА МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА ОСТВАРИВАЊУ ЦИЉЕВА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА

*Основни предмет истраживања у овој дисертацији је утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа. Маркетинг концепт и његова примена у контексту високошколског образовања су дефинисани у претходним главама, тако да се централна тема разматрана у овој глави односи на перформансе високошколских установа и утицај примене маркетинг концепта на њих.*

*Вредновање доприноса маркетинг концепта остваривању циљева високошколских установа је изузетно комплексан задатак. Само мерење перформанси у овом контексту је компликовано због специфичности високошколских установа и непрофитних организација уопште. Први проблем је везан за чињеницу да, због разноврсних активности које високошколске установе обављају, постоје различити приступи мерењу њихових перформанси. Други проблем је у томе што не постоји јединствено и свеобухватно финансијско мерило које омогућава изражавање и компарацију перформанси високошколских установа. Трећи проблем је у томе што није адекватно оцењивати успешност у остваривању циљева свих високошколских установа помоћу уобичајених економских, профитних критеријума. Ови проблеми су елаборирани у поглављу 4.1.*

*Без обзира на поменуте изазове, могуће је одредити перформансе високошколских установа и мерила помоћу којих се оне вреднују, прилагођене сврси истраживања. Сврха оснивања ових организација није остваривање профита, па се он не сматра њиховом водећом перформансом. Међутим, високошколске установе (као непрофитне организације) успех остварују кроз друге перформансе, па је неопходан систем адекватно одабраних и избалансираних мерила тих перформанси. Зато су у поглављу 4.2. размотрена мерила перформанси високошколских установа коришћена у претходним студијама, а потом изабрана она која ће бити коришћена у овој дисертацији, уз образложење избора.*

*У поглављу 4.3. је постављена теоријска основа за вредновање утицаја примене маркетинг концепта на успех високошколских установа. Најпре су објашњени проблеми који настају у том процесу, а потом представљен преглед релевантних*

налаза из студија реализованих у профитном контексту и малобројних досадашњих истраживања тог типа у контексту високошколског образовања.

На крају ове главе, у поглављу 4.4., сумиран је преглед литературе, чиме је комплетирана теоријска основа за емпиријско истраживање представљено у другом делу дисертације. Дефинисана су и истраживачка питања којима је прецизиран предмет тог истраживања.

#### 4.1. ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА УСПЕХА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА

У развијеним земљама, у којима су различите непрофитне организације оствариле значајну експанзију, све више се од тих организација захтева да унапреде процес управљања<sup>90</sup>, а нарочито мерења и контроле перформанси (Wright, 1996). Економско оправдање за то јесу чињенице да непрофитни сектор има велики значај за привредни развој и да се већина ових организација финансира из средстава пореских обвезника (Крстић, 2009). Исто тако, општеприхваћено становиште да високошколске установе, попут других организација, треба да мере перформансе, изазвало је константно растуће интересовање за оцењивање укупног успеха и одређивање индикатора појединачних перформанси ових установа. Као најважније факторе који доводе до тога, Мик и Ван дер Ли (Meek & Van der Lee, 2005, стр. 6) издвајају захтеве:

- да високошколске установе остваре што већу ефикасност и ефикасност,
- да се на институционалном нивоу примењују што ефективнији механизми стратегијског планирања, и
- да се генерално повећа квалитет високошколског образовања<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> „Процес управљања перформансама непрофитних организација се не разликује значајно од управљања перформансама код комерцијалних предузећа и обухвата следеће фазе: 1. планирање перформанси - дефинисање њихових циљних нивоа, 2. мерење остварених перформанси, 3. анализу и извештавање о перформансама, 4. детерминисање мера за унапређење перформанси” (Крстић, 2009).

<sup>91</sup> То је у складу са општеприхваћеним схватањем да се индикатори перформанси најчешће користе за мониторинг, евалуацију, дијалог, рационализацију и алокацију ресурса (Sizer, Spee & Borgmans, 1992). Мониторинг омогућава регистровање развојних тенденција у систему, евалуација се односи на могућност процене нивоа остварености циљева, а дијалог на могућност побољшања узајамних односа установе и владе. При томе, индикатори перформанси се користе у сврхе: *унапређења* (деловања организације), *остваривања ефективнијег планирања* и *повећања одговорности према окружењу* (Meek & Van der Lee, 2005). Ове три сврхе нису међусобно искључиве, али имају различите покретаче. Коришћење индикатора за унапређење пословања и планирања, организација најчешће покреће самоиницијативно, док питање одговорности и коришћење индикатора у ту сврху најчешће покреће

Дефинисање и употребу индикатора перформанси зато треба схватити као део иницијативе да се у високошколске установе и системе уведе „култура вредновања” (Naeve, 1988) која је одговор на двоструке захтеве – за већом одговорношћу и за осигурањем квалитета, како на нивоу високошколских установа, тако и на нивоу система високошколског образовања<sup>92</sup>.

Индикатори перформанси, као средства подршке менаџменту и одлучивању (Meek & Van der Lee, 2005), имају значајан утицај на организациону културу<sup>93</sup> високошколске установе (Cave, Kogan & Hanney, 1990), тако да је неопходно да постоји свест о потенцијалним користима, али и опасностима од њиховог коришћења. Наиме, треба имати на уму да прикупљање података није само себи циљ и да је уместо великог броја података боље користити ограничен број индикатора високе валидности (Dochy, Segers & Wijnen, 1990b) као „сигнале који морају бити пажљиво интерпретирани пре доношења одлука” (Jongbloed & Westerheijen, 1994, стр. 48). Наиме, „индикатори перформанси представљају основу и средства подршке, а не замену за менаџмент”, тј. доношење и спровођење одлука (детаљније у: Meek & Van der Lee, 2005, стр. 18-19).

Међутим, као што је општеприхваћено да је мерење перформанси у контексту високошколског образовања неопходно, исто тако се сматра компликованим, првенствено због комплексности одређивања мерила која се у ту сврху могу користити (Lucier, 1992). Комплексност тог процеса условљена је првенствено „бројним методолошким проблемима изражавања одређених величина, као и специфичностима функционисања и финансирања непрофитних организација” (Sawhill & Williamson, 1997). Наиме, мерење перформанси непрофитних организација је отежано јер се, ради

---

влада. Генерално, интересовање за мерење перформанси високошколских установа су најпре и покретале владе (Kells, 1993) својим „притисцима да се повећају одговорност и пружена вредност за новац, и да се докаже квалитет те пружене вредности” (Findlay, 1990, стр. 125). То је случај и са осталим непрофитним или јавним организацијама „од посебног значаја” (видети: Крстић, 2009).

<sup>92</sup> С тим у вези, Дојл (Doyle, 1995) наводи да је у контексту високошколског образовања могуће одредити неколико фаза употребе индикатора перформанси. Крајем 1960-их година, они су првенствено коришћени као *механизам алокације ресурса*, 1980-их као *извор информација* на основу којих су се доносиле одлуке о финансирању и на основу којих је процењиван ниво испуњења постављених националних приоритета, да би 1990-их почели да се користе првенствено у сврху *осигурања квалитета и контроле*. И Мик и Ван дер Ли то потврђују наводећи да је „употреба индикатора перформанси укључена у свеобухватнији процес осигурања квалитета” (Meek & Van der Lee, 2005, стр. 19).

<sup>93</sup> оригинално *интерни етос*, енгл. *internal ethos*



оцене укупне успешности, оно врши у контексту остваривања сврхе постојања и постављених стратегијских (нефинансијских) циљева. С обзиром на то да основна сврха оснивања и деловања непрофитних организација није максимизација профита, није адекватно коришћење „мерила која се заснивају на профиту (...) и низа других финансијских мерила која су изведена и базирана на рачуноводственој коцепцији” (Крстић, 2009). У већини непрофитних организација, укључујући и непрофитне високошколске установе, финансијска мерила перформанси и „не егзистирају” (Anthony & Govindarajan, 2007), тачније постоје само поједина финансијска мерила, а и њихово коришћење је ограничено и специфично. Тако у случају високошколских установа, као и већине непрофитних организација, не постоји јединствено свеобухватно мерило финансијских перформанси какво је у профитним организацијама стопа приноса тј. стопа рентабилности (Крстић, 2009). Непостојање јединственог финансијског мерила онемогућава униформно исказивање успеха високошколских установа и њихово поређење у том смислу.

Наведени проблеми везани за мерење генералног успеха и појединачних перформанси високошколских установа размотрени су детаљније у тексту који следи.

#### **4.1.1. Различити приступи мерењу успеха високошколских установа**

*Први проблем у мерењу успеха високошколских установа* је везан за чињеницу да не постоји јасно дефинисано и одговарајуће мерило или систем мерила перформанси у контексту високошколског образовања (Wright, 1996), већ постоје **различити приступи мерењу перформанси** ових установа (Lucier, 1992). Наиме, већина високошколских установа обавља бројне комплексне активности које поред примарних (научно-истраживачког рада и пружања услуга образовања), обухватају и допунске активности попут пружања додатних услуга студентима (подршка у започињању и вођењу каријере и сл.) и разних услуга трећим лицима (нпр. тренинзи, саветовање, пројектовање и сл.), активности везане за привлачење додатних средстава за финансирање<sup>94</sup> и друге активности. Различити приступи мерењу перформанси високошколских установа могу бити фокусирани на различите аспекте њиховог пословања, па се могу мерити перформансе успешности у *научно-истраживачком*

---

<sup>94</sup> Овде се првенствено мисли на средства која високошколске установе остварују по основу истраживачких грантова, укључености у спровођење интер/националних пројеката и сл.

раду, образовању, привлачењу додатних средстава за финансирање и сл. Бартвисл (Birtwhistle, 1996) зато предлаже избор одговарајућих мерила перформанси и коришћење широког спектра индикатора како би се на адекватан начин покрили различити аспекти пословања високошколских установа.

Поред приступа којим се перформансе класификују по групама активности тј. појединачним аспектима пословања високошколских установа, могу се идентификовати и две генералне перспективе разматрања перформанси – *академска* и *пословна перспектива*.

Абот и Дукулиагос (Abbott & Doucouliagos, 2003) истичу да је у литератури из области високошколског образовања знатно заступљенија *академска перспектива*, која се односи на образовни и научно-истраживачки рад и у оквиру које се разматрају перформансе као што су квалитет студијских програма, продуктивност у истраживањима и сл. Академска перспектива је доминантна и у пракси мерења успеха високошколских установа тј. у различитим системима рангирања ових установа на националном и интернационалном нивоу.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Системи рангирања се дефинишу као „(оподајуће) листе одређених групација установа које су међусобни конкуренти и које се рангирају на основу заједничког сета индикатора” (Usher & Savino, 2006), при чему се „тим индикаторима тежи да измери квалитет академских активности” (Hazelkorn, 2008). Почетком ове праксе се сматра иницијатива Боба Морса (Bob Morse) тј. *US News and World Report* за рангирање универзитета 1980-их година, организовано са циљем обезбеђивања транспарентнијих информација о овим установама (Usher & Savino, 2006; Bastedo & Bowman, 2010). Значај рангирања се у међувремену знатно повећао, због растуће глобалне конкуренције (Thakur, 2007). На међународном нивоу се најрелевантнијим сматра Глобално рангирање универзитета на основу академских перформанси (*енгл.* Academic Ranking of World Universities – ARWU), колоквијално *Шангајска листа*. Овај систем рангирања у потпуности је заснован на мерењу успешности универзитета из академске перспективе, јер се користе индикатори попут: броја лауреата Нобелове награде (или најзначајних награда у научним пољима) међу запосленима на универзитету; броја радова објављених у релевантним часописима (и доступних у релевантним базама) чији су аутори наставници и сарадници на универзитету, броја цитата; и сл. (видети: ARWU Methodology). На националном нивоу, рангирање је најчешће у САД, Канади, Кини, Немачкој и Уједињеном Краљевству (Dill & Soo, 2005). У Србији не постоји официјелно рангирање овога типа. Једина иницијатива у овој области је рангирање у коме студенти оцењују факултете у Србији по основу критеријума као што су: квалитет студијских програма, однос запослених (првенствено у настави) са студентима, репутција установе, перспектива студената за запошљавање након дипломирања, ваннаставне активности и сл. (iSerbia, 2014). Ово рангирање је, међутим, још увек проблематично са аспекта методологије и обухвата.

Иако је у указано на потребу разматрања и коришћења пословних перформанси, истраживање мерила ових перформанси у високошколском контексту је остало контроверзно и *пословна перспектива* је коришћена у само неколико студија (од којих су најчешће цитиране: Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1998a, 1998b; Binsardi & Ekwulugo, 2003). У овој области истраживања приметан је недостатак јасног и чврстог теоријског оквира којим су концептуализоване и операционализоване пословне перформансе високошколских установа (Asaad, 2011, стр. 18).

Фокус истраживања у овој дисертацији је на *индикаторима перформанси у контексту тржишне оријентације високошколских установа*, односно на *пословним перформансама* које се односе на пружање услуга образовања студентима.

#### **4.1.2. Проблеми у дефинисању јединственог индикатора успешности високошколских установа**

Код непрофитних организација „се као озбиљан контролно-управљачки проблем истиче непостојање јединственог релативно задовољавајућег квантитативног и свеобухватног мерила перформанси, као што се у профитно оријентисаним организацијама таквим мерилом обично третира (...) стопа рентабилности“ (Крстић, 2009). Финансијска мерила која су уобичајена у профитном сектору није адекватно, а понекад ни могуће користити у непрофитном сектору, што онемогућава униформно исказивање успеха и тиме и поређење непрофитних организација на овај начин. Тај проблем се односи и на високошколске установе – немогуће је изразити принос на инвестиције, цене акција или профитабилност у случају (већине) ових установа, па су њихове пословне перформансе у претходним студијама (нпр. Caruana et al., 1998a) углавном мерене синтетичким показатељем и изражаване као *укупне* пословне перформансе или (општи) успех (енгл. *overall performance*). Међутим, то мерило нема јединствено значење, субјективно је тумачено и вредновано<sup>96</sup>, па због тога није пружало могућност оцене успешности високошколских установа на јединствени начин и њихово поређење по том основу. Уз то, коришћење овог синтетичког мерила се сматра неадекватним и због тога што „не постоји теоријска основа за комбиновање различитих димензија перформанси у јединствено агрегатно мерило“ (Jaworski & Kohli, 1996), ни у случају профитних, ни у случају непрофитних организација.

---

<sup>96</sup> Овај проблем је детаљно објашњен у делу 4.2.2.

Непостојање јединственог, свеобухватног индикатора изазива потребу коришћења другачијег приступа мерењу перформанси високошколских установа.

У областима теорије организације и стратегијског менаџмента, постоји широка основа за мерење конструкта перформанси. Теорија организације пружа три основна теоријска приступа мерењу ефективности организације (према: Caruana et al., 1998a):

1. *приступ заснован на циљевима* (енгл. goal-based approach (Etzioni, 1964)) по коме се вредновање врши на основу циљева које је поставио менаџмент организације;

2. *системски приступ*, у оквиру кога се разматра више генеричких перформанси (Georgopolous & Tannenbaum, 1957; Steers, 1975; Yuchtman & Seashore, 1967),

3. *приступ вишеструких стејкхолдера* (енгл. multiple consistency approach), који узима у обзир ниво до ког су испуњени циљеви различитих стратегијски значајних стејкхолдера (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980 ; Pennings & Goodman, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Thompson, 1967).

С обзиром на то да високошколске установе имају различите циљеве, примена првог наведеног приступа би изазивала већ поменути проблем неунифицираног исказивања успешности, и тиме немогућност поређења високошколских установа. И други и трећи приступ изазивају одређену произвољност (избора перформанси у другом и избора стејкхолдера у трећем приступу), што би резултирало истим проблемом.

У области стратегијског менаџмента, наведена три приступа су интегрисана тако да се у обзир узимају вишеструке димензије попут финансијских перформанси (Venkatraman and Ramanujam, 1986) и нефинансијских пословних перформанси – (енгл. operational performances; Hofer & Sandberg, 1987; Kaplan, 1983)). Најпознатији модели у којима је та интеграција примењена су балансна карта (резултата) (енгл. Balance Scorecard – Kaplan & Norton, 1992; 1993) и призма перформанси (енгл. Performance prism; Neely & Adams, 2001; 2002), а најпознатији приступ стратегијско мапирање (енгл. Strategic map(ping); Kaplan & Norton, 2004). У контексту високошколског образовања, примена таквог *вишедимензионалног приступа* (Venkatraman & Ramanujam, 1986) је неопходна, како би се добила целокупна слика о њиховим перформансама.

#### 4.1.3. Проблеми примене финансијских мерила перформанси за мерење успеха високошколских установа

**Трећи проблем** у мерењу успеха високошколских установа везан је за **одређивање финансијских перформанси** и мерила ових перформанси. У профитном, пословном сектору, финансијске перформансе се сматрају кључним, јер су усклађене са главним циљем оснивања и пословања профитних организација – максимизацијом профита. Као водећа финансијска мерила перформанси у профитним организацијама се најчешће користе *профитабилност* и *приходи од продаје*. Међутим, уврежено је схватање да је „профитна димензија неодговарајућа у случају образовног сектора” (Asaad, 2011, стр. 86). Ово схватање простиче из чињенице да је високошколске установе раније искључиво оснивала држава, и да је такав начин оснивања још увек доминантан у већини земаља широм света<sup>97</sup>. Високошколске установе које је основала држава спадају у непрофитни сектор<sup>98</sup>, те употреба профитабилности као мерила перформанси није адекватна<sup>99</sup> (Davies & Glaister, 1996; Patterson, 2001; Liu, 1998, стр.17-28). Међутим, на савременом глобалном тржишту високошколског образовања уз организације непрофитног сектора у виду установа које је основала држава<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Ћирић и сарадници тврде да „улога приватног сектора у високошколском образовању у земљама Западне Европе остаје маргинална” (Ćirić, Vapa-Tankosić, & Ilić, 2012, стр. 423) наводећи да је он занемарив у водећим националним привредама у Европској Унији - Немачкој, Француској, Италији и Уједињеном Краљевству. Са друге стране, ови аутори наводе да се приватни сектор у области високошколског образовања рапидно развија у земљама Централне и Источне Европе, о чему сведоче подаци да се на приватне високошколске установе упише више од 10% укупног броја студената у Белорусији, Бугарској, Мађарској, Русији и Украјини; више од 20% у Летонији, Молдавији и Румунији и више од 30% у Естонији и Пољској. Као у осталим транзиционим земљама, приватни сектор у области високошколског образовања почео је да се развија и у Србији крајем 20. и почетком 21. века „сломом социјалистичког самоуправљања и преласком на тржишну економију” (ibid., стр. 432).

<sup>98</sup> јер основни разлог њиховог оснивања и пословања није максимизација профита (видети поглавље 2.1.)

<sup>99</sup> Исто важи и за друга нефинансијска мерила с обзиром на то да непрофитне организације „првенствено треба да остварују резултате који произилазе из њихове мисије и који нису резултати мерљиви искључиво финансијским изразом или квантификовани неким традиционалним финансијским мерилем. Наиме, код ових организација у много већој мери су релевантна нефинансијска мерила перформанси” (Крстић, 2009).

<sup>100</sup> Тачније „високошколске установе чији је оснивач Република” (видети Закон о високом образовању Републике Србије, 2013, члан 40, став 1).

(колоквијално: *државни универзитети или факултети*), истовремено коегзистирају и организације профитног сектора у виду високошколских установа чији су оснивачи правна или физичка лица (колоквијално: *приватни универзитети или факултети*). Те *приватне* високошколске установе<sup>101</sup> послују попут организација из профитног сектора, и имају за циљ максимирање профита тј. остваривање дугорочне профитабилности јер, попут пословних субјеката, „морају прикупљати капитал и обезбедити профит својим власницима” (Ćirić et al., 2012, стр. 432). Међутим, будући да се о профитабилности као мерилу перформанси високошколских установа може говорити само када се ради о приватним високошколским установама, поређење „приватних” и „државних” универзитета (факултета) по овом основу не би било могуће. Уз то, дугорочни опстанак на тржишту високошколског образовања не зависи пресудно од профитабилности високошколских установа. *Због тога је неопходно тражити друге перформансе које се подједнако могу применити и на једну и на другу врсту високошколских установа.*

Друго финансијско мерило перформанси које је уобичајено у профитном сектору односи се на *приходе од продаје*<sup>102</sup>. Они су адекватно мерило перформанси профитних организација јер показују њихову успешност (прихваћеност њихових производа или услуга) на циљном тржишту. Менаџери профитних организација су релативно самостални у доношењу одлука које се односе на обе кључне величине које конституишу приходе од продаје – обим продаје и цену производа или услуге. Притом се узимају у обзир кључни фактори формирања цене (трошкови производње,

---

<sup>101</sup> по Закону: *високошколске установе које оснивају физичка или правна лица* (Закон о високошколском образовању, 2013, члан 40, став 1)

<sup>102</sup> Овде треба истаћи да *непрофитни* карактер високошколских установа које је основала држава не значи да оне не остварују никакве *приходе* и да им није потребно успешно управљање финансијама. И овим институцијама је у интересу да остваре вишак прихода у односу на укупне трошкове, јер им је циљ *дугорочни опстанак*, како би могле да што дуже остварују своју мисију. Због тога је претпоставка о максимирању профита из профитног сектора, замењена тежњом за *остваривање вишка прихода у односу на трошкове* тј. остваривање *суфицита* (оригинално *енгл. funds surplus to costs*) у контексту непрофитног сектора у оквиру високошколског образовања (Lynch & Vaines, 2004, стр. 177). Високошколске установе које је основала држава, остварене вишкове најчешће реинвестирају у унапређење пословања кроз нпр. проширење понуде студијских програма, увођење нових технологија у наставне процесе и слично. „Сам термин *непрофитна организација* не значи да се овим организацијама законски забрањује остваривање добити (профита или суфицита), већ се забрањује његова дистрибуција тј. расподела” (Крстић, 2009).

преференције потрошача, ценовна политика конкурената, мере економске политике државе; видети: Станковић и Ђукић, 2013), а обим продаје се прилагођава условима на тржишту. У таквим условима, приход од продаје представља адекватан показатељ успешности организације. Међутим, у случају високошколских установа, примена прихода од продаје као мерила перформанси је проблематична. Приход од продаје није у потпуности под контролом ових установа, нити се формира на основу тржишних принципа, тако да се не може сматрати показатељем њихове успешности. Наиме, оба елемента прихода од продаје у случају високошколских установа су под значајном контролом државе:

- цена тј. школарина је одређена одлукама државе или у фиксном износу, или као препоручени оквир;

- обим продаје – број студената који се могу уписати на одређену установу је начелно одређен Актом о акредитацији установе и конкретно одлукама државе пред расписивање конкурса за упис студената сваке академске године.

Додатни проблем је чињеница да је директне *приходе од продаје* могуће идентификовати само у случају приватних високошколских установа јер оне углавном наплаћују своје образовне услуге студентима<sup>103</sup>. Са друге стране, високошколске установе које је основала држава, само делимично остварују директне *приходе од продаје* услуга које су у фокусу разматрања у овој дисертацији – услуга образовања студената. Ове високошколске установе уписују одређени број студената за чије школовање се издвајају средства из државног буџета, а други део студената плаћа те услуге кроз школарине<sup>104</sup>. Приходи остварени по основу школарина од студената који сами финансирају своје школовање, могу представљати пандан *приходима од продаје* у профитном сектору. Међутим, они чак ни у том случају не одсликавају право стање јер садрже приходе остварене од „продаје” услуга само одређеном делу укупног броја студената<sup>105</sup>. Уз то су, као што је поменуто, школарине административно одређене, а

---

<sup>103</sup> Сем у случају стипендирања, најчешће најбољих, студената.

<sup>104</sup> У Републици Србији „студент се уписује у статусу студента који се финансира *из буџета* или студента који се *сам финансира*” (Закон о високом образовању, 2013, члан 82).

<sup>105</sup> Због неадекватности *прихода од продаје* као финансијског мерила перформанси у непрофитном сектору, као замена су предложени индикатори који се односе на (*различите тј. укупне*) *приходе* (Wood & Bhuiyan, 1993), и *организационо специфична* мерила перформанси (Wolf, 1984). У овом контексту, често су коришћени приходи остварени по основу различитих активности високошколске

број самофинансирајућих студената одређен Актом о акредитацији и одлукама државе, тако да и ти приходи остварени од продаје услуга често нису показатељи успешности. Исто важи и за средства добијена из буџета државе (или општине/локалне самоуправе, региона) којима се финансирају студије осталих студената (буџетских) – износ тих средства не пружа потпуну информацију о успешности високошколских установа.

У неким земљама (укључујући и Републику Финску) је високошколско образовање на нивоу основних академских студија потпуно бесплатно за све студенте – високошколске установе не наплаћују школарине и не остварују „приходе од продаје” својих услуга студентима (видети: Centre for International Mobility-CIMO). Пословање високошколских установа у том случају је највећим делом финансирано из буџетских средстава државе или општина. Средства која се издвајају из државног или општинског буџета за финансирање високошколских установа зависи од броја уписаних студената. Зато је број уписаних студената, иако посредни, адекватнији индикатор финансијских перформанси *државних* високошколских установа. Истовремено, и финансијске перформансе *приватних* високошколских установа зависе од броја уписаних студената, па је овај индикатор релевантан и за њих<sup>106</sup>. Зато је погодније, *уместо показатеља који се односе на приходе од продаје* (који би опет били применљиви у потпуности само на приватне установе) користити индикаторе који се односе на *упис студената јер су једнако значајни и за профитне и за непрофитне високошколске установе*.

Све наведено оправдава одлуку да у емпиријском истраживању као основна мерила перформанси буду коришћени *нефинансијски индикатори*, који омогућавају унифицирано исказивање успешности високошколских установа, и њихово поређење. Мерила перформанси која ће бити коришћена у контексту ове дисертације (пружање услуга образовања студентима) објашњена су у наредном поглављу.

---

установе (King, 1995) нпр. приходи остварени по основу не-владиног финансирања (Сагуана et al., 1998a) или приходи остварени од интернационалних студената као квантитативни индикатор извозних перформанси (Binsardi & Ekwulugo, 2003). Међутим, у контексту на који се односи ова дисертација, фокус је на приходима који се остварују по основу главне делатности – образовања студената и то у контексту домаћег тржишта.

<sup>106</sup> Зајац и Крац (Zajac & Kraatz, 1993) у том смислу наводе да се „перформансе високошколских установа састоје од два основна аспекта: показатеља који се односе на упис студената и приходе”.



## 4.2. ДЕФИНИСАЊЕ МЕРИЛА УСПЕХА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА

Мерила или индикатори перформанси се дефинишу као *емпиријски* подаци – *квантитативни и квалитативни* – који описују начин пословања или деловања организације тј. активности које се спроводе како би се остварили циљеви организације (Dochy, Segers & Wijnen, 1990a). Самим тим, они су *одређени контекстом* и *везани за циљеве конкретне организације* и за конкретан *временски оквир*<sup>107</sup>.

Полазећи од проблема идентификованих у претходном поглављу, група аутора из области менаџмента и маркетинга високошколског образовања се залагала за јасније теоријско дефинисање индикатора перформанси у овом контексту (видети нпр.: Cuenin, 1987). У пракси је тај тренд био праћен иницијативама неколико значајних међународних институција, па је 1989. године основана и *Радна група за институционални менаџмент индикатора перформанси у високошколском образовању* (према: Meek & Van der Lee, 2005, стр.6) при Организацији за економску сарадњу и развој (*енгл.* Institutional Management in Higher Education's Performance Indicators Workgroup, Organisation for Economic Co-operation and Development's – OECD). По дефиницији ове радне групе:

*„Индикатори перформанси високошколских установа су сигнали који потичу из база података или података о мишљењима (релевантних појединаца – прим.аут.) и који указују на потребу да се истражи девијација у односу на нормативне или претходно изабране нивое активности или перформанси.”* (Meek&Van der Lee, 2005, стр.6)

Индикатори перформанси, као општи сигнали, могу се превести у комбинацију конкретнијих карактеристика које се називају варијаблама (Dochy et al. 1990a). Они „омогућавају мониторинг развојних тенденција или перформанси установе, сигнализирају потребу за даљим истраживањем битних питања или услова и помажу у оцени квалитета” (Kells, 1992, стр. 133).

---

<sup>107</sup> Индикаторе перформанси треба разликовати од статистичких показатеља (Dochy et al., 1990a). Статистички показатељи су *квантитативни* подаци који могу бити у функцији индикатора перформанси само ако се користе у процени нивоа остварености одређеног циља (Elton, 1988, стр. 207).

Као што је у претходном поглављу назначено, за мерење перформанси високошколских установа предлаже се употреба *ширег спектра индикатора* (Birtwhistle, 1996) и *вишедимензионалног приступа* (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Преглед категорија индикатора које је могуће користити следи у наставку текста.

#### 4.2.1. Врсте мерила перформанси високошколских установа

У релевантној литератури дефинисани су различити начини класификације мерила перформанси који се могу користити у контексту високошколског образовања. Међутим, ниједна од ових класификација није издвојена као оптимална, нити универзално применљива. Избор одговарајућих индикатора перформанси првенствено зависи од контекста у коме се примењују (Katsikeas, Leonidas & Neil, 2000), од сврхе за коју се користе и корисника којима су намењени.

Мерила перформанси високошколских установа се по *предмету вредновања и корисницима* којима су резултати вредновања намењени, могу класификовати у наредне три категорије (Kells, 1992, стр. 133) :

1) индикатори које држава (екстерни корисник) користи за *мониторинг институционалног одговора* високошколске установе на циљеве и политике владе,

2) индикатори везани за *наставу, истраживање и остале услуге* које пружају високошколске установе, који су намењени и интерним и екстерним корисницима, и

3) индикатори који су потребни за *менаџмент* високошколских установа и које искључиво користе интерни корисници.

Слично томе, мерила перформанси се могу категоризовати по основу тога да ли се односе на *програм, институцију или систем* (Doyle, 1995; Jongbloed & Westerheijen, 1994). Мерила се даље могу разликовати по нивоу релевантности за остварење циљева и мисије департмана или установе (Cave, Hanney, Kogan & Trevett, 1988).

Већ је поменуто класификација по којој се потенцијална мерила могу сврстати у две групе – мерила *академских перформанси* и мерила *пословних перформанси* (Asaad, 2011) високошколских установа. Мерила академских перформанси односе се на академски, образовни и научно-истраживачки рад установе и перформансе попут академског квалитета студијског програма (најчешће екстерно вреднованог) или истраживачке продуктивности запослених наставника и сарадника (типична мерила су, на пример, број објављених/цитираних радова, број регистрованих патената). Мерила

пословних перформанси односе се на управљање високошколском установом и одсликавају успешност менаџмента у остваривању мисије и стратегијских циљева установе, као што је унапређење конкурентности. Академске и пословне перформансе, а тиме и мерила ових перформанси, нису независне и искључиве, већ су у односу међусобне условљености – нпр. на имиџ и репутацију високошколске установе као пословне перформансе, значајно утичу академске перформансе које се односе на квалитет студијских програма, наставног особља и сл. Обе ове групе мерила, у зависности од начина исказивања, могу бити *квантитативни* и *квалитативни индикатори* тј. мерила перформанси (Goedegebuure, Maassen & Westerheijen, 1990; Dochy, Segers & Wijnen, 1990b).

Мерила пословних перформанси високошколских установа могу се даље класификовати у групе мерила *финансијских* и мерила *оперативних* (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hofer & Sandberg, 1987; Kaplan, 1983) тј. *нефинансијских перформанси* (Shoham, 1998; Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002). Сличне су класификације које мерила пословних перформанси диференцирају на *финансијска*, *мерила ефикасности* и *мерила ефективности* (Cave, Kogan, & Hanney, 1990) тј. мерила која се односе на *инпуте*, на *аутпуте*, и на *процесе* (Cave, Hanney, & Kogan, 1991). Најобухватнијом категоризацијом овог типа (видети: Крстић, 2009), која је од великог значаја за високошколске установе, и непрофитне организације уопште, дефинисане су наредне групе мерила:

1. *мерила улагања (ресурса)* – којима се квантификују објективно потребни и стварно употребљени ресурси, изражени у физичким или новчаним јединицама;
2. *мерила ефеката (резлтата/аутпута)* – којима се изражавају резултати активности непрофитних организација у виду пружених добара (услуга) или резултати одређених програма (у контексту истраживаном у дисертацији то може бити број дипломираних студената, у одређеном року или са одређеним успехом и сл.);
3. *мерила квалитета услуга непрофитних организација* – која се односе на различите аспекте квалитета ( нпр. поузданост, брзина, безбедност) и могу се базирати на стандардима оперативних процедура установљених за процес пружања услуге или, када постоје тешкоће одређенијег изражавања аутпута – квалитет се мери индиректно, на основу мерила сатсфакције корисника (у случају високошколских установа, сатисфакција студената студијским програмом или укупним искуством студирања);
4. *мерила ефективности* – којима се квантификује остварење неког циља, дефинисаног као ефекат, при чему се он ставља у однос са планираним ефектом;

5. *мерила ефикасности* – за контролу искоришћености ресурса (инпута) тако што се у квантитативни однос стављају остварени аутпути (резултати) са инпутима (ресурсима, улагањима) за њихово остваривање.

Поменуто је да избор перформанси и мерила перформанси у конкретном случају одређују сврха коришћења и потребе субјеката којима су намењене. Ипак, независно од конкретног случаја, неопходно је да мерила перформанси испуне одређене захтеве (Goedegebuure et al., 1990, стр. 29; Dochy et al., 1990b, стр.139-140), односно да:

- буду усклађена са *општим циљевима* организације и указују на ниво њихове *остварености*,
- буду јасно повезана са *дефинисаним функцијама* организације,
- представљају адекватну *операционализацију* концепта на који се односе и конципирана тако да могу да се мере и интерпретирају на поуздан и адекватан начин,
- омогућавају увид у *промене* перформанси током одређеног периода *и/или поређење* са перформансама других ентитета,
- буду тако конципирана да могу да се користе као *подстицаји* како би се активности усмериле у друштвено пожељном смеру.

#### 4.2.2. Мерила перформанси у контексту тржишне оријентације високошколских установа

Као што је већ описано, у случају мерења перформанси високошколских установа, могу се разликовати академска и пословна перспектива, зависно од тога да ли је намера вредновање успешности високошколских установа у академском (научно-истраживачком) или пословном смислу. У фокусу истраживања у овој дисертацији је утицај примене маркетинг концепта као *пословне* оријентације на перформансе високошколских установа, па је логично опредељење (у првој итерацији избора) за мерила која припадају пословној перспективи, тј. мерила *пословних перформанси*<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Мерила пословне перспективе се сматрају и објективнијима од мерила академске перспективе која најчешће подразумевају и *субјективнији процес* оцене колега (*енгл.* peer judgement): „Многи нумерички индикатори, попут броја објављених научних радова и цитираниости, засновани су на оцени колега – јер се радови објављују у публикацијама у којима су рецензенти колеге” (Dochy et al., 1990b). Опредељење за пословне перформансе и мерила тих перформанси би требало да утиче на повећање објективност оцене перформанси високошколских установа.

Пошто су финансијска мерила пословних перформанси неадекватна за контекст овог истраживања (из разлога разматраних у поглављу 4.1.3.), коришћена су нефинансијска, односно мерила оперативних перформанси (друга итерација избора). Мерила оперативних перформанси односе се на различите активности високошколских установа – научно-истраживачку, образовну и остале делатности.

У трећој итерацији избора одабране су перформансе које се односе на активности образовања студената (наставу) јер је контекст истраживања у овој дисертацији тржиште високошколског образовања на коме високошколске установе пружају услуге образовања студентима као главним клијентима. На слици 3 приказане су описане итерације избора мерила перформанси високошколских установа у контексту истраживаном у овој дисертацији<sup>109</sup>.



**Слика 3.** Мерила перформанси високошколских установа у контексту тржишне оријентације

Перформансе и мерила перформанси високошколских установа који су предлагани у претходним студијама, као и проблеми везани за њихово мерење, приказани су у табели 8.

<sup>109</sup> Плавим подељаним оквиром означена су (врсте) мерила од значаја за контекст истраживања у овој дисертацији (маркација), а црвеном испрекиданом линијом уоквирена су мерила која се налазе ван фокуса истраживања (демаркација). Стрелицама су означене итерације избора, објашњене у тексту.

Табела 8. Мерила пословних перформанси високошколских установа дефинисана у релевантној литератури

| Перформанса   | Дефиниција и начин мерења – мерила перформансе  | Евентуални проблеми у вредновању перформансе   |
|---|---|--|
| <p><b>1. Генерални/општи успех</b><br/>(оригинално, енгл. overall performance)<br/><br/>(Caruana et al., 1998a, 1999; 2012)</p> | <p>- ова перформанса укључује сам општи успех, али и:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>успешност у креирању задовољства студената,</li> <li>ниво квалитета услуга пружених студентима,</li> <li>побољшања постигнута уложеним ресурсима, и</li> <li>ниво трошковне ефикасности.</li> </ol>  | <p>- субјективно, неунифицирано мерило, онемогућава поређење установа, засновано на перцепцији менаџера – није прецизно назначено шта је <i>општи успех</i>, и како се дефинише; проблем је у томе што може бити субјективно дефинисан и вреднован;</p> <p>- <i>задовољство (сатисфакција) студената</i> се најчешће односи на услуге које су им пружене, а овде је <i>ниво квалитета услуга</i> посебна перформанса у оквиру општег успеха (није јасно ко је оцењује, ако то нису студенти);</p> <p>- није прецизирано на које се услуге овде мисли – квалитет и сатисфакција студената могу се односити на наставу/образовање, али и подржавајуће и друге услуге за студенте;</p> <p>- није дефинисано шта су <i>побољшања постигнута уложеним ресурсима</i> и који ниво тих побољшања се сматра одговарајућим; исто важи и за <i>трошковну ефикасност</i>; ова два мерила нису релевантна за контекст истраживања</p> |
| <p><b>2. Перформансе и индикатори везани за упис студената<sup>110</sup></b></p>  | <p>- <i>(просечан) број пријављених студената</i> (Yeni&amp;Herington, 2009; Caruana et al., 1998a; 1999);</p> <p>- <i>број уписаних студената</i> – укупно и у односу на друге ВШУ (Bedggood&amp;Donovan, 2012; Caruana et al., 19981; 1999);</p> <p>- <i>стопа задржавања</i> /број студената који остају на установи до завршетка студија (Caruana et al., 19981;1999);</p> <p>- <i>раст броја пријављених/уписаних студената</i> (Zebal &amp; Goodwin, 2012).</p> | <p>- набројани индикатори су разнородни – указују на различите перформансе:</p> <p>- <i>број пријављених и уписаних студената</i> на имиџ и репутацију;</p> <p>- <i>број уписаних</i> указује и на академске стандарде установе;</p> <p>- <i>раст броја пријављених</i> може бити последица побољшања имиџа и репутације, али и промене у одлуци о акредитацији;</p> <p>- <i>задржавање студената</i> може бити последица и високог нивоа квалитета и вредности услуге пружене студентима, али и других фактора.<sup>111</sup></p>   |

<sup>110</sup> Основни циљ ВШУ је *опстанак*, како би што дуже остваривале мисију, а за то је неопходно да константно уписују нове и задржавају постојеће студенте (видети поглавље 4.1.). С тим у вези предлагани су наредни набројани индикатори ових перформанси,

<sup>111</sup> Ове контроверзе су адресиране у наставку текста, у поглављу о методологији коришћеној у емпиријском истраживању (поглавља 5.2. и 5.4.).

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>3. Тржишно учешће</b><br/>(Zebal &amp; Goodwin, 2012)</p>   | <p>- Учешће на тржишту је „однос продаје производа предузећа према продаји гране” (Станковић &amp; Ђукић, 2013, стр.92). У случају ВШУ то је број студената уписаних у одређену установу, у односу на укупан број уписаних студената на посматраном <i>тржишту/сегменту</i>.</p> <p>- предложено је (Binsardi &amp; Ekwulugo, 2003) и коришћење индикатора који указује на <i>пораст тржишног учешћа</i><sup>112</sup>.</p> | <p>– Основни проблеми су везани за питања:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Како проценити потенцијал укупног тржишта?</li> <li>• Да ли узети у обзир студенте у локалној, националној или интернационалној средини и који сегмент тачно?</li> </ul>  |
| <p><b>4. Вредност испоручена студентима</b><br/>(e.g. Caruana et al., 1998a,b; Binsardi &amp; Ekwulugo, 2003)</p>                       | <p>Вредност пружена студентима се најчешће операционализује и вреднује кроз прецизније одређену перформансу – <i>квалитет</i> услуге пружене студентима (Caruana &amp; Pitt, 1997) или, још конкретније, <i>квалитет наставних активности</i> (Bedggood&amp;Donovan, 2012; Zebal &amp; Goodwin, 2012).</p>  | <p>- ако је реч о мерењу квалитета пружених услуга (независно од врсте услуга ВШУ), проблем је у томе што не постоје стандардизовани инструменти нити мерила ових перформанси,</p> <p>- у случају мерења квалитета наставе предлажу се исходи учења као мерила перформанси (Bedggood&amp;Donovan, 2012), али то су мерила академских перформанси<sup>113</sup></p> <p>- бољом перформансом која служи за ову сврху сматра се <i>сатисфакција студената</i>.</p> |
| <p><b>5. Сатисфакција студената</b><br/>(нпр. Caruana et al., 1998a,b; Binsardi &amp; Ekwulugo, 2003, Bedggood &amp; Donovan, 2012)</p> | <p>„Циљ мерења (сатисфакције) је утврђивање степена задовољства клијената испорученом вредношћу” (Станковић &amp; Ђукић, 2013, стр. 303)<sup>114</sup></p> <p>Како би се прилагодила контексту истраживања, ова перформанса је спецификована – <i>сатисфакција студената услугама образовања и подржавајућим услугама</i>.<sup>115</sup></p>  | <p>- не постоје стандардизовани инструменти нити мерила перформансе <i>сатисфакција студената</i>.</p>  |

<sup>112</sup> У студији ових аутора, конкретно се помиње учешће на *интернационалном* тржишту високошколског образовања.

<sup>113</sup> Исто важи и за мерила као што су: *просечно трајање студија, просечан успех студената на стандардизованим тестовима* (Yeni & Herington, 2009), *стопа дипломирања* и сл. (Caruana et al., 1998;1999). Веће стопе дипломирања (број дипломиралих (у року)/ број уписаних у генерацији) и већи успех студената, могу бити резултат многих фактора, међу којима су и нижи академски стандарди и нижи квалитет образовања. Због набројаних разлога, наведена мерила нису коришћена у анализама у овој дисертацији. И *акредитација установе* је предлагана као индикатор перформанси (Yeni & Herington, 2009) као доказ (и индикатор) квалитета (наставног процеса). У овој дисертацији се, међутим, акредитација сматра неопходним условом за деловање установе (а не индикатором перформанси).

<sup>114</sup> Појмови *предузеће* и *потрошачи* из оригиналне дефиниције замењени су појмовима који више одговарају овом контексту – *организација* и *клијенти*.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>6. сатисфакција запослених</b><br/>(Ma &amp; Todorovic, 2011)</p>   | <p>Степен задовољства запослених условима рада у високошколској установи.</p>   | <p>- не постоје стандардизовани инструменти нити мерила перформансе <i>сатисфакција запослених</i>.</p>   |
| <p><b>7. репутација високошколске установе</b><br/>(Asaad, 2011)</p>  | <p>- репутацију чини <i>сет акумулираних утисака</i> које релевантни стејкхолдери имају о њој (Gotsi &amp; Wilson, 2001; Gray &amp; Balmer, 1998; Barnett, Jermier, &amp; Lafferty, 2006).</p> <p>Конкретно, репутација установе је „начин на који је установа перципирана у јавности, што је последица њених претходних активности и резултата у смислу њене способности да испоручи жељену вредност стејкхолдерима.</p> <p>Репутација се односи на релативну позицију установе у односу на њено конкурентско и институционално окружење” (Fombrun &amp; Van Riel, 1997, стр. 10).</p> <p>Репутација установе је веома значајна у контексту високошколског образовања јер утиче на шансе за запослење и друштвени статус дипломираних студената (Asaad, 2011, стр. 120).</p> | <p>- Репутација ВШУсе базира на директним и индиректним искуствима студената са том установом (Caruana, 1997), што подразумева перцепцију, субјективност и заснованост на ставовима. Зато се и сматра да је репутација „<i>адитудинални</i> конструкт који постоји само у мислима појединаца” (Helm, 2007; Bromley, 2000). Како би се избегла субјективност и решили поменути проблеми, у овој дисертацији је предложено мерење репутације засновано на чињеницама тј. показатељима који се односе на упис студената.<sup>116</sup></p> |
| <p><b>7. Способност привлачења (додатних) средстава (енгл. fundraising)</b><br/><br/>(Caruana et al. , 1998a, 1999)</p> | <p>- успешност установе у <i>привлачењу додатних средстава</i> (уз она које ВШУ већ добијају од стране владе тј. државе).</p>   | <p>- ова димензија је кључна у контексту тржишта на коме се високошколске установе надмећу за ресурсе, а не оном на коме пружају услуге студентима (видети поглавље 3.1.1.).</p>  |

<sup>115</sup> Спецификација је неопходна јер у супротном студенти могу да субјективно одређују критеријуме и оцењују своје задовољство разним аспектима *студентског искуства* какав је нпр. квалитет студентског живота и ваннаставних активности, што није од значаја за ово истраживање (видети, нпр. Bedggood&Donovan, 2012).

<sup>116</sup> Више речи ће бити о овоме у другом делу дисертације у коме је описано емпиријско истраживање (конкретно у делу у коме је описан коришћени истраживачки инструмент).



Приликом вредновања водеће перформансе високошколских установа – **успешности**, јавља се проблем субјективности менаџера у разумевању и оцени ове перформансе. Тиме „поређење институција постаје тешко јер би свака установа формулисала различите индикаторе како би их повезала са својим јединственим контекстом и циљевима” (Meek & Van der Lee, 2005, стр. 14). На тај начин би се добиле оцене које би биле међусобно неупоредиве, јер би се односиле на различите концепте. Да би се превазишао овај проблем, предлаже се вредновање успешности у *остварењу циљева установе*, на основу процене менаџера (Asaad, 2011). Овај приступ (Shoham, 1998; Rosé & Shoham, 2002) подразумева процену нивоа достизања основног циља установе (дефинисаног у стратегијским документима попут Статута) на основу чињеница. Такав приступ омогућава и уважавање различитих специфичних циљева установа, али и својеврсно уопштавање које омогућава упоредивост – да се успешност високошколских установа огледа у остваривању мисије тј. основног циља. Успешност у остваривању циљева се утврђује (кроз упоређивање планираних и остварених резултата) и изражава оценом на универзалној скали. Тиме се добијају међусобно упоредиве оцене успешности исказане као ниво остварености постављеног циља.

**Конкурентност** као перформанса високошколских установа (Stewart, 1991; Caruana et al., 1998b) операционализована је првенствено кроз индикаторе уписа студената. Наиме, Мацарол и Хози (Mazzarol & Hosi, 1996) тврде да кроз прикупљање информација о студентима и конкурентима и доношење и спровођење одлука на основу тих информација (примена маркетинг концепта), високошколске установе граде *конкурентску предност* која се огледа у доброј *репутацији*, а која резултира *уписивањем већег броја студената*. Сем конкурентности, у овој дисертацији су зато као перформансе коришћене и: ***репутација високошколске установе, сатисфакција студената, сатисфакција запослених.***

Имајући у виду да су многи аутори идентификовали позитиван однос између примене маркетинг концепта, иновативности организације и њене успешности (Algarini & Talib, 2014) и ***иновативност високошколске установе*** (Li-Hua, Wilson, Aouad & Li, 2011) је у овој дисертацији разматрана као значајна перформанса. При томе се иновативност дефинише као „отвореност за нове идеје и спремност да се прихвати промена” (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Иновација се дефинише као „процес промена, малих или већих, радикалних или инкременталних, на производима, процесима и услугама, које изазивају увођење нечег новог у

организацију, што додаје вредност за клијенте и доприноси знању које организација поседује” (O'Sullivan & Dooley, 2009, стр. 5). Из ове дефиниције је евидентно да је концепт иновација комплементаран са тржишном оријентацијом. Трот је у складу са тим дефинисао управљање иновацијама као „управљање свим активностима укљученим у процесе генерисања идеја, развоја технологије, производње и маркетинга нових (или унапређених) производа, процеса или опреме” (Trott, 2008, ст. 20). Све наведено додаје на аргументацији да се и иновативност укључи у перформансе разматране у овој дисертацији.

#### **4.3. УТИЦАЈ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА НА УСПЕХ ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА**

Интензивне промене услова пословања карактеристичне за крај претходног и почетак овог века, мењају односе на тржишту и захтевају редефинисање улоге маркетинга, самим тим и способност менаџмента да мери његов допринос пословним перформансама организације. Адекватни системи мерења маркетинг перформанси и доприноса маркетинга успеху организације, омогућавају бројне користи и служе као путоказ менаџменту. Информације које произилазе из мерења показују коју врсту промена треба иницирати, када и на којим нивоима. На основу тих информација, менаџмент организације сазнаје каква је њена конкурентска позиција и како се може побољшати увођењем неопходних промена (Станковић, Ђукић и Поповић, 2013, стр. 323). Адекватно постављен систем мерила перформанси упућује јасне сигнале свим запосленима о приоритетима у пословању или деловању организације и омогућава основе за њихово мотивисање и нарађивање (ibid., стр. 322). Избор и коришћење адекватних мерила за вредновање маркетинг активности доприносе и рационалнијој алокацији ресурса (Lovett & MacDonald, 2005; Gupta & Rego, 2005; Gupta & Zeithami, 2006; Hoffman Sampaio, Simoes, & Gatterman Perin, 2011; Rust et al., 2004; La Rocca, Caruana, & Snehota, 2012) и бољем дефинисању буџета расположивог за маркетинг активности (Ling-yee, 2011). То, последично, утиче на смањење тржишног ризика (Hooley et al., 2005; Rust et al., 2004) и доприноси унапређењу конкурентности. При томе, основе за стицање конкурентске предности нису више само супериорни извори, већ и супериорне способности. Маркетинг способности, као комплексан скуп вештина и знања уграђених у организационе процесе, су критични извори одрживе

конкурентске предности коју организације користе да би оствариле супериорне перформансе. Међутим, за разлику од вредновања доприноса других функционалних подручја, мало је емпиријских истраживања која директно истражују и вреднују утицај маркетинг способности на пословне перформансе организација: „опште је познато да су улагања у маркетинг значајна, али је изражен проблем адекватног вредновања њиховог доприноса пословном успеху организације” (Станковић и сар., 2013, стр. 320).

#### 4.3.1. Проблеми мерења доприноса маркетинга успеху организације

Имајући у виду значај маркетинга за позиционирање предузећа, потреба развијања и континуираног унапређења система мерила је трајан задатак менаџмента. Међутим, вредновање ефеката маркетинг активности представља веома комплексан процес, јер те активности често имају субјективне ефекте и подразумевају деловање бројних фактора (Petersen et al., 2009; Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007). Менаџери често не могу да поуздано одреде финансијске приносе на улагања у маркетинг (Petersen et al., 2009; O’Sullivan & Abela, 2007) јер та улагања укључују бројне активности на различитим нивоима организације и утичу на успех реализације маркетинг, али и пословних стратегија. Сложеност вредновања се повећава и због флукуације вредности приликом мерења повраћаја на инвестиције везане за маркетинг одлуке и/или активности (Rust, Lemon & Zeithaml, 2000). Уз то, неопходност мерења приноса на улагања у маркетинг, условила је потребу развијања система мерила који омогућава вредновање не само материјалне, већ и нематеријалне имовине предузећа. Наиме, будући да у структури укупне имовине расте учешће нематеријалне, и да се конкурентска предност све више стиче по основу ове имовине, непрекидно се трага за конзистентним системима мерења (Јаношевић и Ценопољац, 2011; Крстић и Секулић, 2007). Управо с тим у вези, вредновање доприноса маркетинга је отежано јер је значајан део активе која настаје као резултат деловања маркетинга – нематеријалног карактера (вредност марке, имиџа и репутације, релациона актива и др.), а за њено вредновање није довољно коришћење само агрегатних и финансијских мерила (Станковић и сар. 2013, стр. 323-324).

Допринос маркетинга пословном успеху предузећа није увек могуће поуздано измерити и због тога што маркетинг прожима различита функционална подручја и процесе, а за успех у реализацији маркетинг одлука битно је понашање не само интерних, већ и екстерних стејкхолдера (ibid., стр. 323). Због тога се менаџери често

суочавају са изазовом да *помире* супротстављене циљеве: оправдају улагања, *одбране* предложене стратегије и адекватно вреднују претходне и будуће трошкове и резултате (Clark, 1999; Ambler, Kokkimaki & Puntoni, 2004; Ambler, 2000; Gonzales-Benito & Gonzales-Benito, 2005; Gupta, Lehman & Stuart, 2004; Doyle, 2007).

Због наведених проблема, опште прихваћен став је да је ослањање на традиционалне системе мерења маркетинг перформанси, који се односе превасходно на организацију као целину – недовољно (Станковић и сар. 2013, стр. 323). Први разлог је тај што традиционални системи не пружају потребне информације за ефикасно управљање не само маркетинг, већ и укупним ресурсима и способностима предузећа. Уз то, ови системи су углавном једнодимензионални, фокусирани на финансијска мерила, оријентисани на краткорочне циљеве, статистични, неприлагођени специфичним потребама организација. Међутим, проактивно реаговање организације на промене у окружењу, које је данас неопходност, условљава потребу иновација у различитим областима и фазама управљања, па су евидентне и веома значајне промене у области вредновања и мерења пословних перформанси. Уместо традиционалног, у процесу вредновања маркетинг перформанси је неопходно користити холистички приступ који подразумева развијање и примену одговарајућег уравнотеженог система мерила који подржава не само маркетинг, већ и стратегијске намере организације. „За вредновање укупног доприноса маркетинга пословним перформансама организације, посебно на стратегијском нивоу, пожељно је користити мултидимензионалне моделе, јер њихова примена обезбеђује критичне информације које су неопходне менаџерима за доношење стратегијских одлука” (Станковић и сар., 2013, стр. 323-324).

Због наведених разлога, током последњих неколико деценија спроводе се активности усмерене на развијање модела за вредновање који су усаглашени са новим пословним моделима и који доприносе операционализацији маркетинг и осталих функционалних стратегија, као и генералне пословне стратегије у којој су дефинисани циљеви, визија и мисија организације<sup>117</sup> (Kaplan & Norton, 1996; Станковић, 2002; Милисављевић, 2010; Крстић и Ивановић, 2011). Основне карактеристике таквих, стратегијских система вредновања перформанси, су:

- усклађеност са циљевима и стратегијама организације,
- повезаност оперативних и стратегијских циљева,

---

<sup>117</sup> Са тим циљем, развијен је модел балансне карте, прилагођен организацијама непрофитног сектора (Крстић и Анђелковић Пешић, 2010).

- вишедимензионалност мерења,
- избор мерила у оквиру сваке димензије у зависности од циљева,
- идентификовање узрочно-последичних односа унутар и између различитих перспективи мерења (Gimbert, Bisbe & Mendoza, 2010).

#### 4.3.2. Утицај примене маркетинг концепта на перформансе организације

Постоје бројни докази о утицају примене маркетинг концепта, тј. о утицају тржишне оријентације, на перформансе организације. Истраживања указују на то да тржишно оријентисане организације остварују боље перформансе од организација које нису тржишно оријентисане (Hooley, Broderick & Moller, 1998). У контексту профитних организација, неке од перформанси за које је доказано да су у позитивној корелацији са тржишном оријентацијом, су:

1. *профитабилност*, тј. повраћај на инвестиције (Narver & Slater, 1990, стр. 21)
2. *ефикасност* и *општи (генерални) успех* организације (Deshpandé, Farley & Webster, 1993, стр. 31-33),
3. *репутација организације* (Gainer & Padanyi, 2002),
4. *организациона посвећеност* и сатисфакција запослених (Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990)<sup>118</sup>,
5. *сатисфакција потрошача/клијената* (Kohli & Jaworski, 1990, стр. 13).

Све ове перформансе су међусобно повезане. Тржишно оријентисане организације су *конкурентније* јер стварају *јединствену вредност* која инкорпорира елементе креиране на основу јасно дефинисаних потреба и жеља клијената (Станковић и сар., 2013, стр. 320-321). Наиме, организација која је „блиска” са својим клијентима, и која константно истражује њихове потребе и очекивања, има велике шансе да те потребе и очекивања задовољи и у томе превазиђе конкуренте (Asaad, 2011, стр. 99).

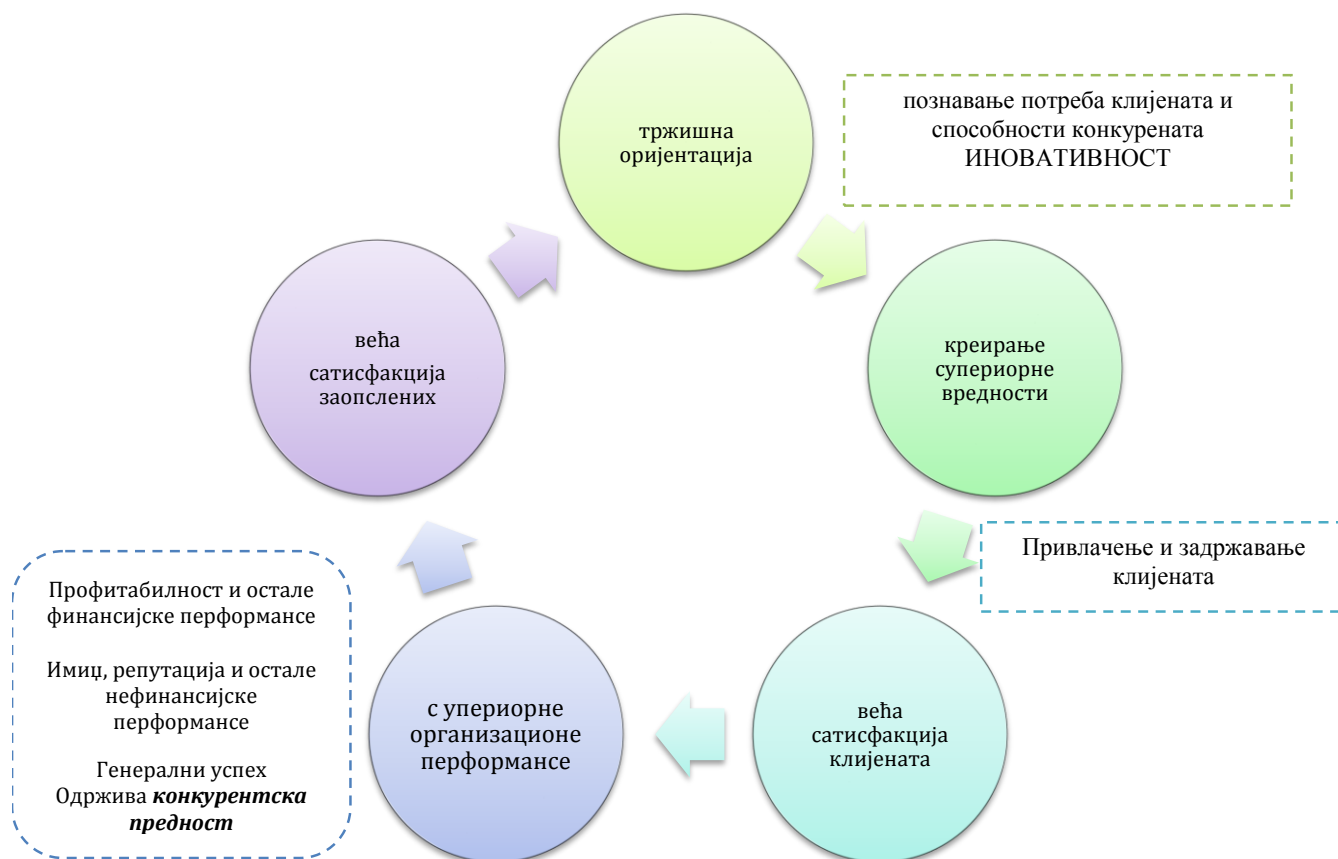
---

<sup>118</sup> Конкретно, Шапиро (Shapiro, 1988) је идентификовао позитивну корелацију између тржишне оријентације и *осећаја посвећености* (енгл. sense of commitment), а Коли и Јаворски (Kohli & Jaworski, 1993) су тврдили да тржишно оријентисане организације карактерише то да су запослени веома *посвећени организацији* (енгл. strong organizational commitment), што изазива и веће задовољство клијената и боље организационе перформансе.

Маркетинг способности су кључне за *тоталну сатисфакцију клијената* (Маричић, 2010), што организацији омогућава постизање супериорних перформанси и креирање и одржавање дугорочне *конкурентске предности* путем *привлачења и задржавања клијената*. Ти процеси су, међутим, све сложенији, јер иако данашњи потрошачи имају пред собом већу понуду производа и услуга него икад, она не задовољава у потпуности њихове све софистицираније потребе. За проактивне менаџере, таква ситуација представља пре шансу него претњу и изазов да се креира вредност за сегменте потрошача чије потребе још увек нису задовољене. Менаџери таквог опредељења усмеравају све више ресурса у процесе који омогућавају диференцирање понуде, јер се *способност развоја нових производа и услуга* сматра једним од основних индикатора конкурентности предузећа (Stanković, Novičević & Đukić, 2012). Креирање и ширење знања о тржишту постаје доминантна тема за менаџере, а способност апсорпције знања са тржишта кључна способност предузећа (Станковић и сар., 2013, стр. 321). Из тога се може закључити да су тржишно оријентисане организације и *иновативније*.

Гајнер и Падани (Gainer & Padanyi, 2002) су указали и на позитиван утицај тржишне оријентације на *репутацију* организације. Наиме, организација која има висок ниво тржишне оријентације, редовно и конзистентно интерагује са тржиштем и ако то чини на прави начин, стимулише позитивну и спречава негативну усмену пропаганду (Науууд, 1989) што утиче на побољшање репутације. Бројне студије су указале на то да активности маркетинг комуницирања могу допринети јачању позитивне репутације организација (Weiss, Anderson & MacInnis, 1999; Wiedmann & Prauschke, 2006). Ипак, маркетинг комуницирање није довољно - одржива јака и позитивна репутација се гради активностима стратегијског маркетинга, које су срж тржишне оријентације (Vlastelica, 2006).

Међусобна повезаност перформанси које су у позитивној корелацији са тржишном оријентацијом и међусобно, приказана је на *слици 4*.



Слика 4. Међуповезаност тржишне оријентације и перформанси организације

#### 4.3.3. Утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа

Без обзира на то што постоји велики број студија у којима се повезују тржишна оријентација и перформансе пословних организација (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992), улога тржишне оријентације у терцијарном образовању је изазивала знатно мање пажње истраживача. Основни разлог за то је чињеница да у контексту високошколског образовања, перформансе и мерила перформанси не могу бити дефинисани на једноставан начин (видети поглавље 4.1.). Међутим, последњих деценија су менаџери високошколских установа почели да посвећују све више пажње разумевању, прилагођавању и примени пословних и маркетинг принципа и активности, укључујући маркетинг истраживања (Klayton, 1993), стратегијски маркетинг (Kotler & Fox, 1985) и конкретне аспекте маркетинга односа, попут успостављања снажнијих

веза универзитета и приватног сектора (Stankiewicz, 1986)<sup>119</sup> и третирања послодаваца као значајних стејкхолдера (Кеер, 1996). Такви трендови указују на фундаментални заокрет који је резултовао схватањем да је тржишна оријентација значајна за високошколске установе и да је неопходно вредновати њен допринос њиховој успешности.

Конкретно, Мацарол и Хози (Mazzarol & Hosié, 1996) су указали на позитиван утицај тржишне оријентације на перформансе високошколске установе. Они су истакли да прикупљање и размена информација о тржишту и доношење и спровођење стратегијских одлука на основу тих информација, омогућавају изградњу квалитетног **имиџа и репутације**, што доприноси постизању **одрживе конкурентске предности**. У релевантним студијама је доказано и да прихватање тржишне оријентације доводи до **привлачења и задржавања већег броја студената** (Stewart, 1991), што даље изазива **већу сатисфакцију** менаџера и **запослених** (Mazzarol & Noise, 1996) и **унапређење** (укупних) **пословних перформанси** (Caruana *et al.* 1998b), укључујући и репутацију високошколских установа (Alessandri, Yang & Kinsey, 2006).

Мерилима која се односе на активности установе се оцењује ниво остварења њених постављених циљева, али и њен значај за испуњење потреба и интереса друштвене заједнице (Meek & Van der Lee, 2005, стр. 12-13). У случају високошколских установа, њихова релевантност за испуњење потреба и интереса друштвене заједнице огледа се у доприносу **иновативности** (*иновационих капацитета*) **и конкурентности националне привреде**:

„Као и од других креатора знања, и од универзитета се очекује да постану део иновационог система (...) при чему је финални циљ допринос интернационалној конкурентности националне привреде” (Hauginen-Alestalo & Peltola, 2006, стр. 251).

Због тога је веома значајно истражити утицај тржишне оријентације високошколских установа и на **иновативност и конкурентност националне привреде**.

---

<sup>119</sup> Успостављање ових односа је везано за контекст *предузетничких универзитета* – сарадња универзитета и привредних субјеката у овом смислу, последица је потребе да универзитети обезбеде алтернативне изворе финансирања, услед смањења подршке државе (Bell, 1996; Zumeta, 1996).



#### 4.4. СУМИРАЊЕ ПРЕГЛЕДА ЛИТЕРАТУРЕ И ИСТРАЖИВАЊА И ДЕФИНИСАЊЕ ИСТРАЖИВАЧКИХ ПИТАЊА

Фокус ове дисертације дефинисан је кроз основно истраживачко питање:

*У којој мери примена маркетинг концепта доприноси побољшању перформанси високошколских установа?*

Ово питање има солидну теоријску и емпиријску основу, јер је позитиван утицај примене маркетинг концепта на перформансе организација испитиван у бројним теоријским разматрањима и доказан у бројним емпиријским студијама. *Познато је*, на основу налаза тих истраживања, *да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на перформансе организација* (нпр. Shapiro, 1988; Haywood, 1989, Narver & Slater, 1990, Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Hooley et al., 1998; Weiss et al., 1999; Wiedmann & Prauschke, 2006). Међутим, истраживања овог типа су углавном спровођена у контексту у коме је маркетинг коцепт оригинално развијен – односе се на профитне организације и на развијена тржишта тј. националне привреде. *Није довољно познато у којој мери примена маркетинг концепта утиче на перформансе непрофитних организација уопште, и високошколских установа конктетно*. Наиме, резултати свих до сада реализованих истраживања указују на то да примена маркетинг коцепта има позитиван утицај на перформансе непрофитних организација, али су студије реализоване са циљем испитивања ове релације релативно малобројне, та истраживања су углавном лоцирана у развијеним земљама и јединственој језичкој или географској зони (преглед видети у: Gainer & Padanyi, 2002; Duque-Zuluaga & Schneider, 2008). Иста ограничења важе и за изузетно малобројна истраживања којима је констатован позитиван утицај примене маркетинг концепта на *генерални успех* високошколских установа<sup>120</sup> (нпр. Caruana et al., 1998a, 1999; Rivera-Camino & Ayala, 2010; Zebal & Goodwin, 2012).

Исто тако, *није довољно познато у којој мери примена маркетинг концепта утиче на перформансе организација* (свих, а нарочито високошколских установа) у *земљама у развоју* каква је Србија (видети: Sheth, 2011).

Дакле, водећи разлози за испитивање релације одређене у основном истраживачком питању су следећи:

---

<sup>120</sup> Истраживања овог типа су представљена у поглављима 3.3. и 4.2.2., конкретно у табели 8.

- мали је број до сада реализованих емпиријских истраживања о утицају примене маркетинг концепта на перформансе организација у контексту *земаља у развоју* каква је Србија;

- мали је број до сада реализованих емпиријских истраживања о утицају примене маркетинг концепта на перформансе *високошколских установа*;

- резултати досадашњих студија засновани су на примени различитих истраживачких инструмената базираних на *различитим перспективама дефинисања маркетинг концепта*, па их је потребно проверити;

- ниво примене маркетинг концепта у високошколских установама у Србији *није* до сада *вреднован*<sup>121</sup> - постоје индиције да организације профитног сектора (Stanković, Đukić & Popović, 2014; 2015) ретко примењују маркетинг концепт као пословну оријентацију, па је потребно проверити да ли исто важи и за високошколске установе у Србији.

*Основни научни допринос ове дисертације огледа се у попуњавању идентификованих празнина у теоријским и емпиријским истраживањима.*

Наведено основно истраживачко питање подразумева претходни одговор на неколико специфичних истраживачких питања:

1. *Да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **сатисфакције студената**?*

2. *Да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **конкурентности високошколских установа**?*

3. *Да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **репутације високошколских установа**?*

4. *Да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **сатисфакције запослених на високошколским установама**?*

---

<sup>121</sup> Испитивани су појединачни аспекти маркетинга, попут квалитета услуга (Врањеш, Гашевић и Дринић, 2014) и установа (Грубор, 2012; Живаљевић, Врцел и Тошовић Стевановић, 2015) тј. обезбеђења (Бодрошки, 2012) и мерења квалитета наставе (Крстић и Крстић, 2010), маркетинг комуницирања (Јевтић и Зеленовић, 2015), стратегија позиционирања високошколских установа (Popović, Stanković & Đukić, 2015).

5. Да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **иновативности** високошколских установа?

Прво специфично истраживачко питање у фокусу има однос примене маркетинг концепта на високошколским установама и **сатисфакције студената**. Ово питање има основу у студијама у којима је идентификовано да примена маркетинг концепта утиче на повећање сатисфакције потрошача у профитном (нпр. Kohli & Jaworski, 1990) тј. студената у контексту високошколског образовања (нпр. Stewart, 1991; Caruana et al., 1998a, b; Binsardi & Ekwulugo, 2003; Bedggood & Donovan, 2012). У склопу истраживања утицаја примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа биће разматран и овај аспект.

Друго специфично истраживачко питање односи се на утицај примене маркетинг концепта на **конкурентност** високошколских установа. У профитном контексту, у бројним студијама је утврђено да примена маркетинг концепта побољшава конкурентност организација (нпр. Narver & Slater, 1990; Naidu & Narayana, 1991; Mazzarol & Hosie, 1996; Rust et al., 2004; Hooley et al., 2005). У контексту високошколског образовања, овај однос је недовољно истражен и конкурентност високошколских установа је различито дефинисана и вреднована. Као индикатори конкурентности су коришћени индикатори који се односе на упис студената (нпр. Stewart, 1991; Caruana et al., 1998b) или на тржишно учешће (нпр. Binsardi & Ekwulugo, 2003). То указује на потребу да се у овој дисертацији преиспита утицај примене маркетинг концепта на конкурентност високошколских установа.

Кроз треће специфично истраживачко питање намера је да се испита да ли примена маркетинг концепта доприноси побољшању **репутације** високошколских установа. Ово питање је постављено на бази претходно идентификоване позитивне релације наведених конструктора у непрофитном сектору (нпр. Gainer & Padanyi, 2002) и контексту високошколског образовања (нпр. Mazzarol & Hosie, 1996; Alessandri, Yang, & Kinsey, 2006; Asaad, 2011). Међутим, овај однос био предмет истраживања у веома малом броју студија, па ће бити разматран и у овој дисертацији.

У области маркетинга профитних организација, аутори (нпр. Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990) су указивали и на постојање позитивног утицаја примене маркетинг концепта на **сатисфакцију запослених** у организацијама које примењују ову пословну оријентацију. Зато је намера аутора да испита, кроз четврто специфично

истраживачко питање, да ли исто важи и за контекст високошколског образовања, нарочито имајући у виду да су истраживања тог типа веома ретка (нпр. Mazzarol & Noise, 1996; Ma & Todorovic, 2011).

У досадашњим истраживањима је идентификован позитиван однос између примене маркетинг концепта, иновативности и успешности профитних организација (Algarini & Talib, 2014; O'Sullivan & Dooley, 2009), а утврђен је и позитиван утицај примене маркетинг концепта на **иновативност високошколских установа** (Li-Hua, Wilson, Aouad & Li, 2011). Због тога ће у склопу истраживања утицаја примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа бити разматран и овај аспект, кроз пето специфично истраживачко питање.

Најзад, сем позитивног утицаја примене маркетинг концепта у високошколским установама на перформансе ових установа, идентификован је његов позитиван утицај на перформансе националне привреде – иновативност и конкурентност<sup>122</sup> (Nauginen-Alestalo & Peltola, 2006, стр. 251).

Због тога су постављена још два додатна специфична истраживачка питања:

*6. Да ли примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности националне привреде?*

*7. Да ли примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси иновационим капацитетима националне привреде?*

Имајући у виду низак степен развијености и конкурентности привреде Републике Србије (видети нпр. Schwab, 2014) може се поставити питање да ли су уопште налази и закључци истраживања реализованих у развијеним земљама валидни у њој и другим земљама у развоју. Због тога је потребно проверити наведене релације и у контексту Републике Србије. Значајно је и утврдити да ли постоје евентуалне разлике у предмету истраживања у Републици Србији и другим земљама, нарочито узимајући у обзир поменути чињеницу, да се досадашње студије о примени маркетинг концепта углавном односе на организације јединствене језичке или географске зоне. Један од ретких примера компаративне анализе високошколских установа (са аспекта примене

---

<sup>122</sup> Овде је значајно поменути да се утицај (квалитета) високошколског образовања на националну конкурентност вреднује и кроз Индекс глобалне конкурентност Светског економског форума – engl. *Global Competitiveness Index(GCI)- World Economic Forum (WEF)* (Schwab, 2014)

маркетинг концепта) из различитих земаља односи се на Енглеску и Израел (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010). Тај приступ је послужио као идеја за концептуализацију емпиријског истраживања у овој дисертацији. Упоређивање са примерима добре или најбоље праксе је општеприхваћен метод у маркетинг истраживањима, па је за поређење са Републиком Србијом изабрана Република Финска јер је систем образовања у овој земљи проглашаван за један од најбољих у глобалним оквирима у различитим независним истраживањима<sup>123</sup>. Квалитетни систем образовања сматра се и једним од кључних фактора високе иновативности и конкурентности националне привреде Републике Финске (Schwab, 2012, стр. 166)<sup>124</sup>. Међутим, у истраживањима је углавном реч о основношколском образовању или целокупном образовном систему Финске. Степен примене маркетинг концепта у високошколским установама у овој земљи је недовољно познат, што је још један разлог за спровођење истраживања којим би био процењен.

Истраживање је отуд усмерено на идентификацију *значајних разлика у степену примене маркетинг концепта* као узрока који доводи до постојања различитог позиционирања високошколских установа Србије и Финске. Такође, у оквиру сваке националне привреде истраживањем ће бити проверено да ли су високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније од оних које га не примењују.

---

<sup>123</sup> Чињенице које говоре у прилог томе су следеће:

- по Индексу глобалне конкурентности, Финска је на 1. месту од 144 земље по показатељу *високошколско образовање и усавршавање* (Schwab, 2014, стр.180),

- перформансе образовања ове земље процењене су као изванредне и спадају међу најбоље у свету, према глобалном индексу когнитивних вештина и образовних постигнућа развијеном од стране Economist Intelligence Unit (Economist - The Intelligence Unit, 2014)

- Финска је названа и „суперсилом у образовању” (BBC, 2007), а фински систем основношколског образовања је веома високо рангиран у бројним системима рангирања и публикацијама – нпр. Финска као земља са најбољим образовањем тј. најбољим перформансама у области образовања (OECD, 2014), као модел изврности у области образовања (Shalberg, 2011) и сл.

<sup>124</sup> Финска је рангирана као 4. од 144 земаља по националној конкурентности (а Србија као 94.), као 3. по иновативности и софистицираности пословања (Србија је 121.), а на 1. је месту по иновацијама, по повезаности универзитета и привреде и по квалитету високошколског образовања (Србија на редом: 95., 108., и 74. месту по овим критеријумима). (извор: Schwab, 2014)

**ДРУГИ ДЕО.**  
**ЕМПИРИЈСКО ИСРАЖИВАЊЕ:**  
**КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ**  
**КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА У**  
**РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И РЕПУБЛИЦИ ФИНСКОЈ**

## 5. ДИЗАЈН ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

У другом делу ове докторске дисертације приказани су ток и резултати емпиријског истраживања које подразумева компаративну анализу примене маркетинг концепта у високошколским установама у Републици Србији и Републици Финској. У петој глави је објашњен дизајн овог емпиријског истраживања, укључујући:

- дефинисање предмета и циља истраживања (поглавље 5.1.),
- начин избора извора података и метода истраживања (поглавље 5.2.),
- дефинисање узорка на коме је спроведено истраживање - избор високошколских установа (јединица истраживања) и представника установа (испитаника) (поглавље 5.3.),
- креирање инструмента за прикупљање података (поглавље 5.4.), и
- процес прикупљања и обраде података (поглавље 5.5.).

### 5.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

#### 5.1.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања у овој дисертацији је **однос маркетинг концепта и пословних перформанси**. Да би се овај однос утврдио неопходно је испитивање процеса доношења и спровођења одлука у организацији, јер ти процеси указују на доминантну пословну оријентацију и присуство и ниво примене маркетинг концепта као једне од опција. Конкретно, ниво примене маркетинг концепта идентификује се на основу одговора на питање: *У којој мери се одлуке заснивају на информацијама које се односе на тржиште тј. базирају на претходном прикупљању и преношењу ових информација кроз организацију?* На основу испитивања процеса одлучивања и идентификовања доминантне пословне оријентације, могуће је потом испитати њен евентуални утицај на перформансе организације.

Међутим, овако дефинисан однос (нивоа) примене маркетинг концепта и пословних перформанси организације је веома апстрактан и не може се непосредно посматрати, тако да га је неопходно конкретизовати. За потребе емпиријског истраживања у овој дисертацији, предмет истраживања је спецификован кроз три нивоа:

1. *по делатности* – контекст истраживања је *високошколско образовање*,
2. *географски* – истраживање обухвата *Републику Србију и Републику Финску*,
3. *темпорално* – истраживање се односи на *другу деценију двадесетпрвог века*.

У наредној итерацији је неопходно додатно сужавање предмета истраживања одређивањем *популације*, односно објеката које је потребно описати и истражити. У том смислу, постоје три опције:

1. могуће је истраживати перформансе и примену маркетинг концепта *на нивоу факултета или интегрисаних универзитета*, као јединих субјектата који имају јасно дефинисане органе управљања и одлучивања, интерне процедуре, дефинисан однос према екстерним субјектима, и остале карактеристике правних лица;

2. могуће је истраживати перформансе и примену маркетинг концепта на нивоу *студијских програма*, јер високошколске установе могу спроводити наставу у оквиру више студијских програма или бити организоване тако да садрже више департмана на којима се изводе различити студијски програми. У том случају, студијски програми могу бити различито вођени тј. у управљању тим студијским програмима се могу примењивати различите пословне оријентације, иако они припадају истим универзитетима, факултетима или департманима;

3. могуће је истраживати перформансе и примену маркетинг концепта на нивоу *појединачних одлука* – тада би основни скуп чиниле релевантне одлуке високошколских установа у Републици Србији и Републици Финској и истраживањем би се проверавало да ли се, и у којој мери, ове одлуке доносе на основу информација са тржишта.

Високошколске установе са својством правних лица – факултети и интегрисани универзитети, представљају изузетно комплексне, агрегиране и често „гломазне” структуре. Испитивање предмета истраживања на нивоу популације коју чине ове организације би подразумевало сувише комплексан истраживачки дизајн за оквире једне докторске дисертације. Са друге стране, одлуке високошколских установа, релевантне за контекст тржишне оријентације, нису униформне, па је веома отежано креирање јединственог истраживачког универзума и одређивање адекватних критеријума за избор и поређење јединица истраживања (одлука). У овом случају би било неопходно вршити и допунска истраживања (нпр. интервјуима) како би се описале околности у којима су дотичне одлуке дефинисане и усвојене. Тиме се дизајн



истраживања поново усложњава. Због наведених разлога, наведена трилема је разрешена опредељењем за истраживање на нивоу студијских програма као средишње опције (између истраживања високошколских установа као најкомплекснијег, са једне стране и истраживања појединачних одлука, као најспецификованијег, са друге стране).

*Предмет емпиријског истраживања* у овој дисертацији су *студијски програми* који се спроводе на (акредитованим) високошколским установама у Републици Србији и Републици Финској. Конкретније, предмет истраживања су доминантни *начини доношења одлука* које се односе на *студијске програме и перформансе тих студијских програма*.

### 5.1.2. Циљ истраживања

#### 5.1.2.1. Општи циљ истраживања

У складу са дефинисаним предметом истраживања, *општи циљ истраживања* подразумева *пружање одговора на* основно истраживачко питање формулисано на следећи начин:

*Да ли су високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније у односу на установе које примењују друге пословне оријентације?*

Декларативно дефинисано, циљ истраживања је да се, на примеру високошколских установа у Републици Србији и Републици Финској, испита у којој мери примена маркетинг концепта утиче на перформансе ових установа. Притом, када је реч о маркетинг концепту, првенствено се има у виду аспект активности везаних за примену ове пословне оријентације – доношење и спровођење одлука на основу прикупљених и кроз организацију размењених информација које се односе на тржиште. Маркетинг концепт је дефинисан као сет активности који подразумева прикупљање, преношење и коришћење тих информација за доношење и спровођење стратегијских одлука (Kohli & Jaworski, 1990).

Са друге стране, када је реч о перформансама, *успешност* се сматра водећом, „кровном” перформансом високошколских установа. С обзиром на то да ове установе оригинално спадају у непрофитни сектор, њихова успешност првенствено подразумева способност да опстају, испуњавају мисију због које су основане и која одређује њихово деловање, и да остварују постављене циљеве (видети: Kotler, 2002).

### 5.1.2.2. Специфични циљеви истраживања

Основно истраживачко питање је, за потребе детаљније анализе, спецификовано кроз допунска истраживачка питања. Допунска питања се односе на аспекте појединачних перформанси високошколских установа којима је успешност додатно прецизирана, односно на сваку од перформанси образложених у теоријском делу дисертације. Одговори на та питања представљају **специфичне циљеве истраживања**. Допунска истраживачка питања су:

1. Да ли је **сатисфакција студената** већа на *високошколским установама које примењују маркетинг концепт* него на установама које примењују неку *другу пословну оријентацију*?

2. Да ли су *високошколске установе које примењују маркетинг концепт конкурентније* од оних које примењују неку *другу пословну оријентацију*?

3. Да ли је **репутација** *високошколских установа које примењују маркетинг концепт* боља од репутације *установа које примењују неку другу пословну оријентацију*?

4. Да ли је **сатисфакција запослених** већа на *високошколским установама које примењују маркетинг концепт* него на онима које примењују неку *другу пословну оријентацију*?

5. Да ли су *високошколске установе које примењују маркетинг концепт иновативније* од оних које примењују неку *другу пословну оријентацију*?

На основу теоријски прихваћених претпоставки, као потенцијални одговори на претходно дефинисана истраживачка питања, формулисана су истраживачке хипотезе. **Водећа хипотеза** кореспондира са основним истраживачким питањем и дефинисана је на начин којим се ближе одређују специфична област и предмет истраживања:

*Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су успешније од оних које га не примењују.*

Уз ову хипотезу, биће тестиране и **појединачне хипотезе** ( $X_1 - X_7$ ), дефинисане у складу са специфичним циљевима истраживања и допунским истраживачким питањима:

*X<sub>1</sub>: Сатисфакција студената је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.*

*X<sub>2</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су конкурентније од оних које га не примењују.*

*X<sub>3</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују.*

*X<sub>4</sub>: Сатисфакција запослених је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.*

*X<sub>5</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су иновативније у односу на оне које га не примењују.*

*X<sub>6</sub>: Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности националне привреде.*

*X<sub>7</sub>: Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси иновационим капацитетима националне привреде.*

## **5.2. ИЗБОР ИЗВОРА ПОДАТАКА И МЕТОДА ИСТРАЖИВАЊА**

### **5.2.1. Избор извора података за истраживање**

Приликом одређивања дизајна истраживања, најпре је разматрана могућност коришћења секундарних података за проверу истраживачких хипотеза, како би се обезбедила што већа рационалност истраживачког поступка (видети: Станковић & Ђукић, 2013, стр. 61). У том смислу, намеравана је анализа стратегијских, програмских и других релевантних докумената високошколских установа, који су доступни (у највећој мери) на веб сајтовима ових установа<sup>125</sup>. Међутим, анализа документације (секундарних података) омогућила би увид искључиво у декларативне аспекте пословне оријентације установе, који би евентуално били одговарајући у случају да је за потребе ове тезе усвојена перспектива организационе културе (Narver & Slater, 1990). Како је, међутим, усвојена перспектива *активности за примену маркетинг концепта*, неопходно је прикупљање података који пружају фактографске доказе о

---

<sup>125</sup>У случају да нису доступни на сајтовима, планирано је да се приступ овим документима обезбеди од менаџмента установе, по основу Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја (Република Србија, 2010).

конкретним активностима за примену маркетинг концепта или алтернативних пословних оријентација. Због тога је одлучено да се у овој дисертацији *за проверу истраживачких хипотеза* користе првенствено *примарни подаци* - оригинални подаци прикупљени посебно и искључиво за сврхе овог истраживања, путем за то конструисаног оригиналног истраживачког инструмента – анкетног упитника. Ти примарни подаци се односе на:

- *процесе доношења и спровођења одлука* у високошколским установама – како би се установила доминантна пословна оријентација коју установе користе,

- *перформансе високошколских установа* – подаци који су директни индикатори перформанси или служе за конструисање тих индикатора.

Прецизније, примарни подаци прикупљани уз помоћ анкетног упитника, односе се на наредне групе информација:

- информације о *студијском програму* који је предмет истраживања (департману/одсеку, факултету, универзитету, граду и држави у којима се спроводи, широј и ужој научној области којој припада, години оснивања, броју студената и сл.);

- информације о *академском окружењу* високошколских установа тј. о тржишном сегменту на коме нуде своје образовне услуге (профил потенцијалних студената на студијском програму и профил „конкурентских” високошколских установа које нуде исте/сличне студијске програме);

- информације о *процесу одлучивања у високошколској установи на нивоу студијског програма* (утицај одређених фактора на формулисање стратегија и политика установе; на увођење промена у студијске програме, наставне процесе, додатне услуге; на начин информисања студената),

- информације о процесу *прикупљања информација* које се односе на тржиште (које се информације прикупљају и чија је одговорност њихово прикупљање) и *току ових информација* кроз високошколску установу (канални комуницирања (не/формални) и примаоци информација); и

- информације које служе за конструисање *индикатора перформанси* високошколских установа – број пријављених и уписаних студената, трендови везани за број уписаних студената, успех студената на пријемном испиту и током претходног

школовања, сатисфакција студената и запослених, подаци о уведеним иновацијама и процена успешности у остваривању циљева студијског програма, од стране менаџера).

Са друге стране **секундарни подаци** чине целокупну *фактографску основу* ове дисертације. Они су коришћени и како би био дефинисан истраживачки узорак, конкретно коришћени су подаци о: броју установа – укупно и по типу (приватни и државни у Србији, универзитети и универзитети примењених наука у Финској) и научној области; подаци о броју студената и сл. За ове сврхе коришћени су првенствено извори приказани у табели 9.

**Табела 9.** Извори, врсте и сврха употребе секундарних података коришћених у дисертацији

| РЕПУБЛИКА СРБИЈА  |  |  |
|---|--|--|
| <i>Извор података</i>   | <i>Врста података</i>  | <i>Сврха употребе података у дисертацији</i>   |
| <i>Списак акредитованих факултета и универзитета</i> – Одбор за акредитацију научно истраживачких организација, фебруар 2014. године (Министарство просвете, науке и технолошког развоја РС, 2014)        | - назив, врста, облик организовања/ правна форма, научна област, број и датум акта о акредитацији установе   | - дефинисање основног скупа и истраживачког узорака  |
| <i>Водич кроз акредитоване студијске програме на високошколским установама у РС</i> , Комисија за акредитацију и проверу квалитета, јун 2014. године (Комисија за акредитацију и проверу квалитета, 2014) | - подаци о појединачним студијским програмима на свакој установи: назив програма и установе, научно поље коме припада, податак о акредитацији и број акредитованих места | - дефинисање основног скупа и истраживачког узорака, допуна непотпуних података из упитника (нпр. број акредитованих места за студенте и сл.)                          |
| <i>База података о уписним квотама и резултатима пријемних испита за студијске програме на високошколским установама у РС</i> (Infostud, 2014)  | - подаци о студијским програмима, уписним квотама, броју пријављених и броју уписаних студената  | - провера или допуна података из упитника о индикаторима који се односе на упис студената – (нпр. највећи/најмањи/ просечни број поена остварених на пријемном испиту) |

| РЕПУБЛИКА ФИНСКА  |   |   |
|---|---|---|
| <i>Извор података</i>   | <i>Врста података</i>   | <i>Сврха коришћења података у дисертацији</i>   |
| - <i>База података Центра за међународну мобилност</i> (Centre for International Mobility - CIMO, 2014)   | - попис високошколских установа по врстама ( <i>традиционални и примењених наука</i> ) универзитети | - дефинисање основног скупа и истраживачког узорка                                      |
| - веб сајт асоцијације (традиционалних) универзитета у Финској – <i>Universities in Finland, UNIFI</i> (UNIFI, 2014)  | - преглед података о <i>традиционалним</i> универзитетима у Финској                                 | - дефинисање основног скупа и истраживачког узорка, провера/допуна података из упитника |
| - веб сајт Конференције ректора универзитета примењених наука у Финској – <i>The Rectors' Conference of Finnish Universities of Applied Sciences, ARENE</i> (ARENE, 2014) | - преглед података о универзитетима <i>примењених наука</i> у Финској                               | - дефинисање основног скупа и истраживачког узорка, провера/допуна података из упитника |

Уз наведене изворе података, за евентуалну проверу или допуну секундарних и примарних података потребних за дефинисање узорка и одговор на дефинисана истраживачка питања, коришћени су и *подаци са веб сајтова идентификованих акредитованих високошколских установа у Републици Србији и Републици Финској*.

Секундарни подаци су коришћени и за *тестирање хипотеза  $X_6$  и  $X_7$* , о утицају примене маркетинг концепта у високошколским установама на конкурентност и иновативност националних привреда. Реч је о подацима који се односе на степен иновативности и конкурентности привреда Републике Србије и Републике Финске. За те сврхе коришћени су првенствено наредни извори:

1. *Извештаји о глобалној конкурентности националних привреда* Светског економског форума - *The Global Competitiveness Report, World Economic Forum* (Schwab, 2010; 2011; 2012; 2013; 2014), и
2. Извештај Европске комисије о иновацијама у земљама Европе – *Innovation Union Scoreboard* (European Commission, 2014).

### 5.2.2. Избор метода истраживања

Истраживање спроведено за потребе ове дисертације је *експланаторно*, и усмерено је на испитивање каузалних веза између *зависне* (перформансе високошколске установе) и *независне варијабле* (ниво примене маркетинг концепта тј.

примењена пословна оријентација). Као такво, оно захтева *експериментални дизајн* или нацрт истраживања, јер се само на основу таквог дизајна може утврдити постојање узрочно-последичних веза и предложити евентуално објашњење тих веза (Campbell & Stanley, 1963).

Међутим, у овом случају не постоји могућност примене пуног експерименталног дизајна, због неколико разлога:

1. користе се постојеће групе и не постоји могућност да се јединице истраживања случајно разврстају у *контролну* и *експерименталну групу*:

2. не постоји могућност увођења *експерименталног фактора* по жељи – тачније није могуће уводити маркетинг концепт у (одређене) јединице узорка, или га искључивати, како би се пратили ефекти.

Наведена ограничења су разлог за одређење за употребу једне врсте *ex post facto експеримента* (видети, нпр. Campbell & Stanley, 1963; Salkind, 2010), односно, условно речено, анализе последица већ спроведеног експеримента. Пословне оријентације, укључујући и маркетинг концепт, су већ уведене на високошколске установе, и могуће је бавити се само њиховим последицама – ефектима. Информације о претходном стању (пре увођења или промене тренутне пословне оријентације) нису доступне.

Због свега наведеног у истраживању се као главни метод користи *испитивање*, као истраживачка техника *анкетирање*, а анализа фактора следи логику *ex post facto* експеримента.

### 5.3. ДЕФИНИСАЊЕ УЗОРКА ИСТРАЖИВАЊА

#### 5.3.1. Основни скуп

**Основни скуп** на који се односи ово истраживање обухвата све *акредитоване студијске програме* (ниво основних академских студија) на високошколских установама у Републици Србији и Републици Финској у академској 2014/15 години. Јединица истраживања је студијски програм због разлога описаних у поглављу 5.1.

*Оквир узорковања* (енгл. sample frame) чине листе акредитованих студијских програма (и високошколских установа) у Републици Србији и Републици Финској.

У Републици Србији је као основа за дефинисање овог оквира служио документ *Списак акредитованих факултета и универзитета*<sup>126</sup> од 20. фебруара 2014. године (Министарство просвете, науке и технолошког развоја РС, 2014). Међутим, утврђено је да на овој листи нису биле побројане неке високошколске установе које у тренутку израде листе нису биле акредитоване (установе у целости или неки студијски програми су у том периоду били у процесу ре/акредитације), а које је због значаја, величине, традиције и репутације било неадекватно изоставити из основног скупа (нпр. Филозофски и Филолошки факултет Универзитета у Београду). Како би се избегао ризик да поједине установе и студијски програми који су у популацији не буду укључени у узорак, информације потребне за одређивање оквира за дефинисање основног скупа и узорка допуњене су информацијама презентованим:

- у *Водичу кроз акредитоване студијске програме на високошколским установама у Републици Србији* од 11. јула 2014. године (Комисија за акредитацију и проверу квалитета, 2014), и

- на веб сајтовима универзитета у Србији<sup>127</sup> - на њима су побројани факултети који су у саставу универзитета, а на сајтовима тих факултета су пронађене информације о расположивим студијским програмима.

У Републици Финској је полазна основа за одређивање оквира за узорковање био списак универзитета („традиционалних” и универзитета примењених наука) са веб сајта Центра за међународну мобилност (Centre for International Mobility - СИМО, 2014). Потом је приступљено веб сајтовима свих побројаних универзитета (странице посвећене упису нових студената) и истражени су расположиви студијски програми на нивоу основних академских студија (*фин. poikamies koulutusohjelma*).

На основу информација из наведених извора, начињене су листе расположивих акредитованих студијских програма основних академских студија на високошколским установама у републикама Србији и Финској и те листе чине оквир узорковања.

---

<sup>126</sup> Видети: Прилог 1 на странама П-1 – П-6.

<sup>127</sup> Акредитовани универзитети чији је оснивач Република Србија: Универзитет у Београду, Универзитет уметности у Београду, Универзитет у Новом Саду, Универзитет у Нишу, Универзитет у Крагујевцу, Универзитет у Приштини, Државни универзитет у Новом Пазару, Универзитет одбране.

Акредитовани универзитети чији оснивач није република (већ приватно/правно лице): Сингидунум, Мегатренд, Метрополитан, Привредна академија, Едуконс, Унион, Унион – Никола Тесла, Алфа, Европски универзитет, Универзитет лепих уметности.



### 5.3.2. Величина и тип узорка

Циљ овог истраживања је да се емпиријски испита однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа. Планирано је да се тај однос испита у различитим државама (Србија и Финска), међу установама које припадају различитим научним пољима и различитим типовима (по критеријуму оснивача у Србији и критеријуму врсте студија у Финској). Тако дефинисаном циљу највише одговара квотни узорак којим се обезбеђује заступљеност студијских програма свих наведених врста. Због тога је основни скуп (сви акредитовани студијски програми основних студија на високошколским установама у Србији и Финској) *стратификован*.

Стратификација је вршена коришћењем неколико критеријума:

- 1) *географски* - дефинисана су два узорка, један за *Републику Србију* и други за *Републику Финску*,
- 2) сви студијски програми су подељени по *научним пољима/областима*<sup>128</sup>,
- 3) сви студијски програми подељени су по *врсти установе на којој се спроводе*:
  1. по *критеријуму оснивача* у Србији (установе основане од стране Републике или приватних/правних лица<sup>129</sup>, тзв. *државни* и *приватни* факултети),
  2. по *типу студија* у Финској (традиционални и универзитети примењених наука).

Укрштањем ових критеријума (врста установе – област студија) добијено је 16 група по држави (2 врсте установа \* 8 научних поља), односно укупно 32 групе (у обе државе). Планирано је да се методом *случајног избора* одаберу по 3 студијска програма за сваку од група, што би резултовало узорком који сачињава **96 јединица** (табела 10).

---

<sup>128</sup> У случају примене другог критеријума стратификације, по научним областима, идентификован је проблем јер Србија и Финска не користе исти начин класификације. Одлучено је да буду задржане обе класификације, тачније – сви студијски програми из узорка су класификовани на оба начина. За дефинисање група у прелиминарној структури узорка изабран је начин класификације који се примењује у Финској јер је детаљнији и могуће је све студијске програме који се изводе на високошколским установама у Србији класификовати и у те групе.

<sup>129</sup> Званично, по Закону о високошколском образовању (Република Србија, 2015), високошколске установе се по критеријуму оснивача класификују у две групе: „високошколске установе чији је оснивач Република“ и „високошколске установе чији оснивач није Република“

**Табела 10. Прелиминарна структура истраживачког узорка**

|  | Србија      |              | Финска       |                               |
|--|-------------|--------------|--------------|-------------------------------|
|  | Државне ВШУ | Приватне ВШУ | Универзитети | Универзитети примењених наука |
| <i>Хуманистичке науке и образовање</i>                     | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Култура</i>   | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Друштвене науке, бизнис и администрација</i>            | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Природне науке</i>                                      | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Технологија, комуникације и транспорт</i>               | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Очување природних ресурса и заштита животне средине</i> | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Социјалне услуге, здравство и спорт</i>                 | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| <i>Туризам и угоститељство</i>                             | 3           | 3            | 3            | 3                             |
| Укупно: 96   | 24          | 24           | 24           | 24                            |

Међутим, првим прегледом основног скупа утврђено је да се број студијских програма у оквиру овако дефинисаних група веома разликује. У неким од група се налази изузетно мали број истраживачких јединица (студијских програма) што је озбиљно доводило у питање вероватноћу добијања довољног броја попуњених упитника од руководиоца студијских програма који спадају у те групе. Због тога је одлучено да се програми из тих квота изоставе<sup>130</sup>. Са друге стране, било је група у којима се налази изузетно велики број студијских програма, код којих избор само 3 јединице не би довољно јасно приказао разлике које постоје унутар тих група. Због тога је дефинисан један еклектичан узорак код кога су величина и структура одређене логиком квотног узорка. Структура узорка је одредила и начин стратификације, па квоте истовремено представљају и стратуме у оквиру којих се врши избор јединица узорка. Због наведених карактеристика основног скупа, напуштена је идеја квотног узорка и квотне заступљености и примењен је стратификовани непропорционални избор јединица тако што је неким стратумима пружена троструко већа шанса да буду

<sup>130</sup> Ни у узорку студијских програма у Србији ни у узорку програма у Финској нема програма из области *туризам и угоститељство*. Уз то, у узорку студијских програма у Финској нема ни програма из области *очувања природних ресурса и заштите животне средине*

изабрани у узорак<sup>131</sup>. Избор јединица у оквиру сваког од овако дефинисаних стратума вршен је случајно.

Дакле, ово емпиријско истраживање је спроведено на узорку у чијем је планирању примењена комбинована логика, тако да је он **стратификовани непропорционални случајни узорак** чије су величина и структура изворно дефинисане величином квотног узорка, а где је избор јединица вршен према логици стратификације и непропорционалне репрезентације.

#### 5.3.4. Начин избора јединица у узорку

Иницијално је установљено да у основном скупу постоји:

- **581** акредитовани **студијски програм** основних академских студија у **Србији** (527 на високошколским установама које је основала Република и 54 на установама које су основала физичка или правна лица), и

- **1018** акредитованих **студијских програма** основних академских студија у **Финској** (601 на традиционалним универзитетима и 417 на универзитетима примењених наука).

Сви студијски програми су разврстани према поменутиим стратификационим критеријумима у различите групе, а потом је из сваке групе случајно бирано онолико јединица колико је било потребно да би структура узорка одсликала структуру основног скупа.

За случајни избор је коришћен генератор случајних бројева (оригинално, *енгл.* random number generator) са веб сајта <http://www.random.org> (Randomness and Integrity Services Ltd., 2014).

---

<sup>131</sup> Студијски програми који се спроводе на „приватним” универзитетима у Србији су знатно малобројнији од студијских програма на „државним” универзитетима (527:54). Како би се омогућило да узорак обухвати и програме са „приватних” универзитета, њихова заступљеност је утростручена – по принципу пропорционалности, у узорак би било бирано 6 таквих наспрам 54 програма са државних факултета, али је одлучено да се број студијских програма са „приватних” универзитета повећа на 18.

#### *5.3.4.1. Одређивање узорка акредитованих студијских програма на високошколским установама у Републици Србији*

Приликом избора јединица узорка, полазиште је дефинисани основни скуп. Као што је поменуто, популацију акредитованих студијских програма основних студија у Србији чини 581 јединица, 527 на високошколским установама које је основала Република и 54 на установама које није основала Република.

Одређеној величини узорка из обе земље (по 48 јединица), додато је још 25% (12 јединица) како би се повећала могућност добијања довољног броја одговора, тако да је на крају добијена величина узорка од по 60 јединица у Србији и Финској. Применом принципа пропорционалности, узорак у Србији обухватио би:

- 54 програма са високошколских установа које је основала Република, и
- 6 програма са високошколских установа које није основала Република<sup>132</sup>.

Детаљан постпак дефинисања узорка акредитованих студијских програма у Србији приказан је у табелама 11а и 11б.

---

<sup>132</sup>  $527$  (програма са ових установа) /  $581$  (програма укупно) \*  $60$  (величина узорка) =  $0,9 * 60 = 54$  студијских програма са високошколских установа чији је оснивач република, и по истом основу:  $54 / 528 * 60 = 6$  студијских програма са високошколских установа чији оснивач није република.

Табела 11а. Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Србији (први корак)

| Научна област  | Високошколске установе које је основала Република |                             |               | Високошколске установе које није основала Република |                             |              |
|--|---|-----------------------------|---------------|---|-----------------------------|--------------|
|  | Основни скуп                                      |                             | Узорак        | Основни скуп  |                             | Узорак       |
|  | број студијских програма                          | учешће у основном скупу (%) | (учешће * 54) | број студијских програма                            | учешће у основном скупу (%) | (учешће * 6) |
| <i>Хуманистичке науке и образовање</i>                     | 108   | 20                          | 11            | 0   | 0                           | 0            |
| <i>Култура</i>   | 73  | 14                          | 7             | 10  | 18,5                        | 1            |
| <i>Друштвене науке, бизнис и администрација</i>            | 73  | 14                          | 7             | 26  | 48,15                       | 3            |
| <i>Природне науке</i>                                      | 57  | 11                          | 6             | 1   | 1,8                         | 0            |
| <i>Технологија, комуникације и транспорт</i>               | 156   | 30                          | 17            | 11  | 20,4                        | 1            |
| <i>Очување природних ресурса и заштита животне средине</i> | 31  | 6                           | 3             | 3   | 5,6                         | 1            |
| <i>Социјалне услуге, здравство и спорт</i>                 | 24  | 4                           | 3             | 3   | 5,5                         | 0            |
| <u><i>Туризам и угоститељство</i></u>                      | <u>5</u>  | <u>1</u>                    | <u>0</u>      | <u>0</u>  | <u>0</u>                    | <u>0</u>     |
| Укупно:  | 527   | 100                         | <b>54</b>     | 54  | 99,65                       | <b>6</b>     |

Пошто у основном скупу постоји мало студијских програма из области *Туризам и угоститељство* (подцртано у табели 11а), ти програми су искључени из узорка. Узорак неће репрезентовати ове програме. Коришћењем исте логике, добија се узорак структуре приказане у табели 11 б (2. корак). Пошто је број програма на приватним установама релативно мали и не би дозвољавао никакву процену, тај број је утрустручен (трећи корак).

**Табела 116.** Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Србији (други и трећи корак)

| Научна област  | Други корак   | Трећи корак   |    |
|--|---|---|----|
|  | Високошколске установе које је основала<br>Република - Узорак | Високошколске установе које није основала<br>Република - Узорак |    |
| <i>Хуманистичке науке и образовање</i>                     | 11  | 0   | 0  |
| <i>Култура</i>   | 8   | 1   | 3  |
| <i>Друштвене науке, бизнис и администрација</i>            | 8   | 3   | 9  |
| <i>Природне науке</i>                                      | 6   | 0   | 0  |
| <i>Технологија, комуникације и транспорт</i>               | 16  | 1   | 3  |
| <i>Очување природних ресурса и заштита животне средине</i> | 3   | 1   | 3  |
| <i>Социјалне услуге, здравство и спорт</i>                 | 2   | 0   | 0  |
| Укупно:  | 54  | 6   | 18 |

Структура финалног узорка акредитованих студијских програма основних студија у Србији означена је у табели 116 подебљаним (болдираним) фонтом.

### 5.3.4.2. Одређивање узорка акредитованих студијских програма на високошколским установама у Републици Финској

Применом идентичне логике, дефинисан је и узорак акредитованих студијских програма основних студија у Финској, који сачињава 36 програма са традиционалних и 24 програма са универзитета примењених наука<sup>133</sup>, што је приказано у табелама 12а и 12б.

**Табела 12 а.** Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Финској (први корак)

| Научна област   | Традиционални универзитети |                             |               | Универзитети примењених наука |                             |               |
|---|----------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------|
|   | Основни скуп               |                             | Узорак        | Основни скуп                  |                             | Узорак        |
|   | број студијских програма   | учешће у основном скупу (%) | (учешће * 36) | број студијских програма      | учешће у основном скупу (%) | (учешће * 24) |
| <i>Хуманистичке науке и образовање</i>                            | 121                        | 20                          | 7             | 7                             | 1,7                         | 0             |
| <i>Култура</i>  | 153                        | 25,5                        | 9             | 58                            | 13,9                        | 3             |
| <i>Друштвене науке, бизнис и администрација</i>                   | 129                        | 21,5                        | 7             | 69                            | 16,5                        | 4             |
| <i>Природне науке</i>   | 84                         | 14                          | 5             | 10                            | 2,4                         | 0             |
| <i>Технологија, комуникације и транспорт</i>                      | 72                         | 12                          | 4             | 130                           | 31,2                        | 7             |
| <i><u>Очување природних ресурса и заштита животне средине</u></i> | <u>14</u>                  | <u>2,3</u>                  | <u>1</u>      | <u>15</u>                     | <u>3,6</u>                  | <u>1</u>      |
| <i>Социјалне услуге, здравство и спорт</i>                        | 26                         | 4,3                         | 2             | 105                           | 25,2                        | 6             |
| <i><u>Туризам и угоститељство</u></i>                             | <u>2</u>                   | <u>0,3</u>                  | <u>0</u>      | <u>23</u>                     | <u>5,5</u>                  | <u>1</u>      |
| Укупно:   | 601                        | 99,9                        | <b>36</b>     | 417                           | 100                         | <b>24</b>     |

<sup>133</sup> Примењен је принцип пропорционалности:  $601/1018*60=36$  студијских програма са традиционалних и  $417/1018*60=24$  са универзитета примењених наука (видети претходну фусноту)

Пошто области *Очување природних ресурса и заштита животне средине* и *Туризам и угоститељство* садрже мало студијских програма (означено у табели 12а), искључене су из узорка. Узорак неће бити репрезентативан за програме из ових области. Нови, пропорционални узорак, поново одсликава заступљеност студијских програма у популацији (табела 12 б. – други корак). Пошто су се у узорку нашла само 2 програма из области *Социјалне услуге, здравство и спорт* на традиционалним универзитетима у Финској, и само 1 програм из области *Природне науке* на универзитетима примењених наука, и ове области су искључене из узорка. На овај начин „упражњена места“ у узорку попуњена су тако што су (пропорционално) додатне јединице додељене областима *Природне науке* и *Технологија, комуникације и транспорт* на традиционалним универзитетима и *Социјалне услуге, здравство и спорт* на универзитетима примењених наука (табела 12 б. - трећи корак). Након тога, добијен је финални узорак студијских програма основних студија на високошколским установама у Финској.

**Табела 12б.** Дефинисање узорка акредитованих студијских програма у Финској (други и трећи корак)

| Научна област                                   | Други корак                         |  | Трећи корак – Финални узорак        |  |
|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
|   | Традиционални универзитети - Узорак | Универзитети примењених наука - Узорак | Традиционални универзитети - Узорак | Универзитети примењених наука - Узорак |
| <i>Хуманистичке науке и образовање</i>          | 7                                   | 0                                      | 7                                   | 0                                      |
| <i>Култура</i>                                  | 10                                  | 4                                      | 10                                  | 4                                      |
| <i>Друштвене науке, бизнис и администрација</i> | 8                                   | 4                                      | 8                                   | 4                                      |
| <i>Природне науке</i>                           | 5                                   | <u>1</u>                               | 5                                   | 0                                      |
| <i>Технологија, комуникације и транспорт</i>    | 4                                   | 8                                      | 5                                   | 8                                      |
| <i>Социјалне услуге, здравство и спорт</i>      | 2                                   | 7                                      | 0                                   | 8                                      |
| Укупно:   | 36                                  | 24                                     | 36                                  | 24                                     |



Финални узорак акредитованих студијских програма (из обе државе, са различитих врста високошколских установа и из различитих научних области) приказан је у табели 13.

**Табела 13.** Финални истраживачки узорак акредитованих студијских програма на високошколским установама у Србији и Финској

| Научна област                                       | Србија  |   | Финска                     |                               |
|---|---|---|----------------------------|-------------------------------|
|   | Високошколске установе које је основала Република | Високошколске установе које није основала Република | Традиционални универзитети | Универзитети примењених наука |
| Хуманистичке науке и образовање                     | 11  | 0   | 7                          | 0                             |
| Култура   | 8   | 3   | 10                         | 4                             |
| Друштвене науке, бизнис и администрација            | 8   | 9   | 8                          | 4                             |
| Природне науке                                      | 6   | 0   | 5                          | 0                             |
| Технологија, комуникације и транспорт               | 16  | 3   | 5                          | 8                             |
| Очување природних ресурса и заштита животне средине | 3   | 3   | 0                          | 0                             |
| Социјалне услуге, здравство и спорт                 | 2   | 0   | 0                          | 8                             |
| Укупно:   | 54  | 18  | 36                         | 24                            |
|   | 72 програма у Србији                              |   | 60 програма у Финској      |                               |
|   | 132 акредитована студијска програма укупно        |   |                            |                               |

За сваки студијски програм у узорку планирано је да се контактирају и интервјуишу одговарајући *испитаници*. Упитник је намењен руководиоцима (шефовима, директорима, менаџерима) студијских програма или катедара/департамана на којима се ти програми спроводе, или особама које су најпуњеније у област управљања студијским програмом (нпр. Шеф департамана или катедре, Ректор, Декан, Продекан за наставна и студентска питања/ за основне академске студије и сл.).

## 5.4. КРЕИРАЊЕ ИНСТРУМЕНТА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Приликом креирања инструмента за прикупљање података за потребе овог истраживања, постављена су два основна задатка – да овај инструмент омогући:

- мерење нивоа примене маркетинг концепта тј. одређивање *пословне оријентације* високошколске установе, и
- мерење релевантних *перформанси* високошколске установе.

Због тога ће у овом поглављу бити објашњена оба аспекта којима су одређени садржај и структура истраживачког инструмента.

### 5.4.1. Мерење нивоа примене маркетинг концепта/ одређивање пословне оријентације високошколске установе

С обзиром на то да постоје различите дефиниције маркетинг концепта и тржишне оријентације (видети поглавље 1.2), постоје и различита мишљења о томе како најбоље измерити ниво примене маркетинг концепта тј. тржишну оријентацију организације. Два најчешће коришћена истраживачка инструмента конструисана су на основу два најутицајнија теоријска одређења маркетинг концепта и тржишне оријентације:

1. дефиниција Колија и Јворског (Kohli & Jaworski, 1990), по којој је тржишна оријентација базирана на три димензије које представљају сет активности за примену маркетинг концепта (прикупљање информација које се односе на тржиште, ширење тих информација кроз организацију и респонзивност организације), служила је као основа за концептуализацију тзв. MARKOR скале (оригинално, *енгл.* MARKOR, од *market orientation*) са 32 ставке које кореспондирају са наведене три димензије (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993);

2. дефиниција тржишне оријентације коју су предложили Нарвер и Слејтер (Narver & Slater, 1990) и која је оригинално подразумевала оријентацију на купце, оријентацију на конкуренцију и интерфункционалну координацију, служила је као

основа за концептуализацију тзв. МКТОР скале (оригинално *енгл.* МКТОР – такође од *market orientation*). У овој скали су поменуте димензије обухваћене кроз 15 ставки.<sup>134</sup>

Иако постоје бројне студије везане за скале за мерење тржишне оријентације, те скале су најчешће развијане за примену у пословним, профитним организацијама, а веома ретко за употребу у непрофитном контексту. Због тога су и истраживачи који су испитивали тржишну оријентацију високошколских установа, просто примењивали оригиналне или модификоване МАРКОР или МКТОР скале, или њихову комбинацију<sup>135</sup>. Међутим, основни проблем са оригиналним или модификованим скалама ове врсте је њихова неадекватност, проистекла из чињенице да оне нису развијене да би се примениле и користиле у сектору високошколског образовања, и стога не узимају у обзир специфичности високошколских установа и њихове тржишне оријентације:

„Високошколске установе (...) имају специфичне циљеве и функције, тако да скале за мерење тржишне оријентације у пословном сектору, не морају бити потпуно одговарајуће за сектор високошколског образовања” (Niculescu et al., 2013, стр. 35).

Истраживањем референтне литературе утврђено је да је, како би се попунила ова празнина, само једна скала развијена специјално за употребу у контексту високошколског образовања, и названа је *универзитетском* МАРКОР скалом (*енгл.* University MARKOR – Hampton, 2007; Hampton et al., 2009, према: Niculescu et al., 2013). Ова скала, међутим, није универзално применљива, већ њену употребу условљава испуњеност врло специфичних услова<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup> МКТОР скалу су потом користили, тестирали и модификовали многи аутори. Нпр. Денг и Дарт (Deng & Dart, 1994) су укључили профитабилност као додатну димензију, што је имало за последицу проширивање скале на 30 ставки.

<sup>135</sup> Један пример комбиновања је скала која садржи 24 ставке сврстане у 4 димензије: 1. оријентација на потрошаче/студенте, 2. прикупљање информација које се односе на тржиште, 3. интерфункционална координација маркетинг активности, и 4. респонзивност на потребе и жеље студената (Zebal & Goodwin, 2012). Прва димензија је операционализована кроз ставке МКТОР скале (коју су модификовали Gray et al., 1998) док је за преостале три димензије коришћена МАРКОР скала.

<sup>136</sup> Иако је названа по МАРКОР скали, аутори су у ову скалу унели бројне модификације, па се она може сматрати посебним и потпуно новим инструментом. Она подсећа на МАРКОР скалу по ставкама коришћеним у димензији која је названа *Прикупљање података и респонзивност*, којом се повезују две претходно одвојене димензије. Али, основна специфичност ове скале је што се „фокус помера са нивоа организације и топ менаџмента на ниво запослених (наставног особља)” (Niculescu et

Примарна идеја је била да се за потребе ове дисертације користи неки од инструмената развијених у претходно реализованим истраживањима. Притом је првенствено планирано коришћење МАРКОР скале јер одговара перспективи тржишне оријентације усвојеној у овој дисертацији или евентуално универзитетске МАРКОР скале. У табели 14 су приказане карактеристике скала коришћених у претходним истраживањима.

**Табела 14.** Димензије скала за мерење тржишне оријентације организација

| Назив скале (извор/и)   | Димензије које се вреднују                         | Аспекти на које се односе димензије   |
|---|--|---|
| МАРКОР скала (Kohli & Jaworski, 1990; Caruana et al., 1998, 1999; Nicolescu et al., 2013) | - прикупљање информација које се односе на тржиште | - од студената о: њиховим потребама и преференцијама везаним за наставне програме и услуге које им се пружају, о квалитету тих програма и услуга,<br>- од потенцијалних послодаваца: о наставним програмима и услугама које ће студентима бити потребне, о квалитету тих програма и услуга,<br>- о фундаменталним променама у сектору високошколског образовања (правна регулатива, технологија...) |
|   | - размена тих информација унутар организације      | - размена информација (редовни састанци) међу запосленима (на различитим позицијама/ у различитим деловима установе) о: трендовима на тржишту високошколског образовања, потребама и сатисфакцији студената, потребама и сатисфакцији послодаваца дипломцима ВШУ као запосленима, о стратегијама и активностима других ВШУ...   |
|   | - респонзивност организације                       | - предузимање акција као одговора на: промене у преференцијама студената и потенцијалних послодаваца везаним за студијске програме и друге услуге; промене у другим ВШУ; промене у академском окружењу; идеје о модификацији/ оснивању новог студијског програма<br>- координација активности запослених на различитим позицијама/ у различитим деловима установе                                   |

al., 2013, стр. 4), односно на свакодневне активности које обављају запослени у интеракцији са студентима. Због тога су уведене две нове димензије – *Саветовање и менторство*; и *Административно руковођење* (енгл. Administration leadership). Прва новоуведена димензија показује да је овај инструмент дизајниран тако да буде коришћен са професорима као испитаницима, и то у случајевима када они раде са малим групама студената и могу се посветити раду са сваком од њих индивидуално. Друга новоуведена димензија подразумева блиску сарадњу шефова департмана/катедара са сваким професором, и њихове заједничке напоре и активности усмерене на побољшање услуга за студенте. Ти специфични захтеви условљавају употребу ове скале, због чега она није коришћена у овој дисертацији.

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>МКТОР скала</b><br>(Narver&Slater,<br>1990; 1994; Helfert<br>et al., 2002,<br>Oplatka &<br>Hemsley-Brown,<br>2007; Hemsley-<br>Brown & Oplatka,<br>2010, Nicolescu et<br>al., 2013) | Оријентација на студенте              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>пружање информација</i> које студентима омогућавају да формирају очекивања,</li> <li>- <i>разумевање потреба</i> студената, редовно мерење њихове <i>сатисфакције</i> – тежња да се одговори на исказане потребе и да се очекивања превазиђу,</li> <li>- подстицање <i>повратних информација</i> од студената - пажљиво обрађивање и коришћење тих информација за унапређење наставног процеса и допунских услуга</li> </ul>   |
|  | Оријентација на конкуренцију          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- информације о стратегијама и активностима других ВШУ се редовно прикупљају и разматрају, узимају у обзир приликом доношења и спровођења стратегијских одлука</li> <li>- те информације служе за унапређење активности;</li> <li>- брзо реаговање на активности конкурентских ВШУ</li> </ul>   |
|  | Интерфункционална координација        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- потребе студената су основа одлучивања – сви запослени су усмерени на допринос креирању вредности за студенте, информације о томе се разматрају на састанцима и служе да би се унапредиле активности</li> <li>- департмани размењују информације и координишу употребу ресурса</li> <li>- сви запослени учествују у маркетинг активностима, укључујући и промотивне активности</li> <li>- академско особље је одговорно за побољшање имица установе и привлачење нових студената</li> </ul> |
| <b>Универзитетска МАРКОР скала</b><br>(Hampton, 2007)  | Саветовање и менторство               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разумевање потреба студената кроз интеракцију; давање прецизних информација / одговарање на питања о томе које су користи од студијског програма, налажење најбољег програма усклађеног са потребама студената</li> </ul>   |
|  | Административно руковођење            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сарадња наставника и шефова департмана – размена идеја, очекивања и повратних информација о томе како се испуњавају потребе студената, заједничко тражење прилика да се боље одговори на те потребе</li> </ul>  |
|  | Прикупљање информација и репонзивност | <ul style="list-style-type: none"> <li>- информације које се редовно прикупљају од студената (о потребама, жељама, очекивањима и сатисфакцији) се користе како би се побољшале услуге које им се пријају</li> </ul>  |

Поменуте скале подразумевају аспекте који су од изузетног значаја за ово истраживање и креирање истраживачког инструмента. Међутим, на основу њихове детаљне анализе, идентификовани су и значајни методолошки проблеми:

1. ниједна од ових скала не пружа могућност прецизног *идентификовања пословне оријентације* (сем ако је то маркетинг концепт) коју користи високошколска установа. Наиме, употребом ових скала је могуће само утврдити да ли и у којој мери организација примењује маркетинг концепт, а ако се докаже да не примењује ту пословну оријентацију, не постоји могућност да се провери да ли примењује производни или продајни концепт.

2. Све скале подразумевају *мерење перцепција, а не чињеница*. Наиме, испитаници треба само да изаберу одговарајући ниво слагања са предложеном тврдњом (најчешће се за те сврхе користи 7-остепена Ликертова скала (1-*уопште се не слажем, 7- слажем се у потпуности*)), а те тврдње су често проблематичне јер:

- најчешће одсликавају адитудиналне аспекте (став), а не бихевиоралне (понашање) па не могу бити једноставно и/или директно проверене и верификоване (нпр. „У овој установи/на овом департману, веома смо посвећени својим студентима”);

- могу бити сугестивне или водити пристрасности у давању одговора (нпр. „У овој установи/на овом департману охрабрујемо коментаре и жалбе студената јер нам они омогућавају да боље обављамо свој посао”);

- могу бити нејасне или непрецизне (нпр. „У овој установи/на овом департману спроводимо пуно интерних истраживања”<sup>137</sup>).

3. Коришћење универзитета (у случају примене универзитетске МАРКОР скале) или колеџа/департмана (у случају примене МКТОР и МАРКОР скале) као *јединице истраживања* није адекватно, јер различити факултети/департмани, а и појединачни студијски програми који се спроводе на истом департману/одсеку/ катедри, могу да се значајно разликују по нивоу тржишне оријентације.

4. Избор *појединачних наставника* као испитаника (нпр. у истраживањима која су реализовали Hampton, 2007; Zebal & Goodwin, 2012) није адекватно, јер је тржишна оријентација везана за стратегијски приступ, политике и праксе. Због тога су најнеадекватнији испитаници особе из менаџерских структура високошколских установа, које су највише упућене у области и теме које подразумева тржишна оријентација<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> Сви примери ставки (тврдњи) преузети су из скале коју су користили Зебал и Гудвин у свом истраживању (Zebal & Goodwin, 2012), - прва два су оригинално из рада Греја и сарадника (Gray et al., 1998) а трећи из истраживања Колија и сарадника (Kohli et al., 1993).

На основу свега наведеног може се закључити да ниједан од анализираних инструмената није у потпуности прилагођен контексту овог истраживања. Због тога постоји јасна потреба за развојем истраживачког инструмента који би омогућио превазилажење наведених проблема. Развој и тестирање погоднијег инструмента је један од кључних задатака овог истраживања. Нови истраживачки инструмент треба да омогући прикупљање проверивих чињеница везаних за политике и праксе – активности које омогућавају примену маркетинг концепта у високошколским установама, а пружаоци потребних информација треба да буду испитаници – појединци укључени у менаџмент структуре ових установа.

#### 5.4.2. Мерење перформанси високошколске установе

Основни проблеми везани за конструисање скала за мерење перформанси високошколских установа, кореспондирају са описаним проблемима у концептуализацији перформанси ових установа (поглавље 4.1). Ипак, без обзира на идентификоване проблеме, до сада је развијено неколико скала за мерење перформанси високошколских установа. И у случају ових скала (као код скала за мерење тржишне оријентације), ставке су дефинисане у форми тврдњи, а задатак испитаника је да изабере одговор који најбоље одсликава ситуацију у њиховој установи<sup>139</sup>. Сви већ наведени проблеми везани за овакав начин постављања питања су присутни и у овом случају. Још један додатни проблем је у томе што се ове тврдње најчешће односе на квантитативне или квалитативне промене (нпр. „побољшање”, „раст” и сл.) у периоду неколико протеклих година (нпр. три године (Zebal & Goodwin, 2012) или пет година (Caruana et al., 1998; 1999)). Тиме се апсолутна и тренутна вредност измерене тржишне оријентације доводи у везу са релативним вредностима – променама вредности перформанси високошколских установа, што је методолошки проблематично.

---

<sup>138</sup> Овим се не негира изражен утицај наставника и сарадника на доношење одлука у високошколским установама (нпр. већину таквих одлука доноси/потврђује или усваја Наставно-научно Веће или слично тело факултета/универзитета, које чине наставници и сарадници, што доказује њихову битну улогу у доношењу и спровођењу одлука), већ се акцентује улога чланова колектива (наставника и других) који су укључени у руковођење установом и који су, због активности које обављају, најадекватнији испитаници у овом случају (најинформисанији).

<sup>139</sup> Понуђени одговори су најчешће дефинисани као опције на 7-остепеној Ликертовој скали, при чему 1 означава одговор *веома лоше*, 7-*веома добро*, а оцене 2-6 остале „нијансе” одговора.

Један пример скале за мерење перформанси високошколских установа предложили су Зебал и Гудвин (Zebal & Goodwin, 2012). Њихова скала укључује наредне четири перформансе: 1. укупни успех (оригинално, *енгл.* overall performance), 2. квалитет наставе и осталих услуга, 3. раст броја студената, и 4. тржишно учешће. Међутим, све ове перформансе су дефинисане на недовољно прецизан начин<sup>140</sup> и предложено је да се мере тако што испитаник бира оцену која најбоље приказује тренд тих перформанси у његовој установи у назначеном периоду (3-5 година). Овакав приступ онемогућава адекватно вредновање перформанси јер је нејасан, непрецизан, субјективан и произвољан.

Други, комплекснији и свеобухватнији предлог скале за мерење перформанси (Caruana et al., 1998a; 1999) такође укључује димензију *укупна успешност*, која је у овом случају рашчлањена и подразумева: 1. саму укупну успешност, али и 2. успех у остварењу сатисфакције студената, 3. квалитет услуга пружених студентима, 4. побољшања остварена уложеним средствима, и 5. постигнути ниво трошковне ефикасности. Међутим, наведене димензије су проблематичне из наредних разлога:

- *укупна успешност* ни у овом случају није јасно дефинисана, тако да може бити субјективно тумачена и вреднована;

- *сатисфакција студената* и *квалитет услуга* су повезани концепти, а у овом случају се вреднују посебно – није јасно ко процењује ниво квалитета услуга за студенте, ако не они сами; сатисфакција студената се односи на наставне и подржавајуће услуге, али и на друге аспекте студентског живота па је неопходно прецизирати ову перформансу;

- није прецизирано шта означавају нити како вредновати *побољшања остварена уложеним средствима*, нити *ниво трошковне ефикасности* – на шта се односе, шта је „задовољавајући” ниво, и да ли су и зашто релевантни за ову тему.

Уз све наведено, Каруана и сарадници (Caruana et al., 1998b;1999) су у своју скалу за мерење перформанси укључили још две димензије:

---

<sup>140</sup> *Укупни успех* је веома нејасан концепт и није објашњено како га треба мерити; исто важи и за *квалитет наставе и осталих услуга* и *тржишно учешће* (проблематична су наредна питања: Како одредити *укупно тржиште*, да би се одредио удео установе у њему? Који део популације матураната средњих школа (и на ком географском подручју) треба сматрати тржиштем одређене ВШУ?). За перформансу *раст броја студената* није јасно да ли је реч о пријављеним или уписаним студентима. Ови аспекти, међутим, нису иманентни искључиво области висошколског образовања - слични проблеми (нпр.у вези мерења укупног успеха и тржишног учешћа) постоје и у профитном сектору.



- *задржавање студената* (енгл. retention) - укључује индикаторе везане за упис и задржавање студената (до краја студија) и раст броја студената који су дипломирали;
- способност за *привлачење додатних средстава* (уз редовна средства која обезбеђује држава или која се остварују из школарина).

Прва два индикатора из димензије назване *задржавање студената* су несумњиво битна, али трећи може бити проблематичан. Наиме, повећана стопа дипломирања (скраћено време студирања) може бити резултат великог броја фактора, који су чак у супротности са постигнућима студената или квалитетом наставног процеса (нпр. нижи академски стандарди или нижи квалитет образовања). Што се тиче димензије која се односи на *привлачење додатних средстава* за деловање високошколске установе, она се односи на активности тих установа на тржишту на коме се надмећу за додатна средства (за истраживачке пројекте и сл.) или друге ресурсе. Међутим, предмет овог емпиријског истраживања су активности високошколских установа на тржишту на коме оне пружају услуге образовања студентима.

*Као за мерење тржишне оријентације, јасно је да је потребно развити и посебну скалу за мерење перформанси високошколских установа у контексту овог истраживања.* То је још један задатак који треба испунити како би се развио комплетни истраживачки инструмент који омогућава добијање одговора на истраживачка питања постављена у дисертацији.

#### 5.4.3. Конструисање истраживачког инструмента

За потребе истраживања односа пословне оријентације и перформанси високошколских установа конструисан је *анкетни упитник* који садржи 6 делова:

- Део 1. *Информације о студијском програму* служи за идентификацију програма,
- Делови 2, 3, 4 и 5 служе за ***идентификацију доминантне пословне оријентације*** високошколске установе.

- Део 6. *Информације о упису, сатисфакцији студената и запослених* служи за добијање података о индикаторима за мерење ***перформанси високошколске установе.***

Кључне варијабле у овом истраживању, индикације које омогућавају њихово препознавање и извори података на основу којих се те варијабле вреднују (питања у упитнику), представљени су у табели 15.

Табела 15. Дефинисање и начини вредновања кључних варијабли

| <b>Независна варијабла: Пословна оријентација</b>  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Дефиниција</b>  | <b>Индикатори</b>  | <b>Извори података (секције/питања у упитнику)</b>   |
| <p><i>Начин размисљања</i> (показује став организације о њеној улози у привреди и друштву: Станковић и Ђукић, 2013, стр. 14) и <i>реаговања</i> – доношења и спровођења одлука</p> | <p>– Пословна оријентација је одређивана на основу <i>фактора</i> који преодминантно утичу на одлучивање ВШУ. Индикатор: <b>укупни скор</b> одговора на питања која се односе на факторе одлучивања</p> <p>- додатни индикатори за поједине вредности варијабле (пословне оријентације):</p> <p><b>1. маркетинг концепт:</b></p> <p>- <i>високи скорови</i> на одговорима који значе јасно одређене профиле потенцијалних студената и конкурентских ВШУ</p> <p><b>2. продајни концепт</b></p> <p>- <i>високи скорови</i> на одговорима који значе интензивно коришћење активности маркетинг комуницирања и „агресивну продају”</p> | <p>- одговори на <b>питања (1-6) у секцији 3</b> упитника коришћеног за прикупљање података (питања о факторима одлучивања о стратегијским активностима)</p> <p>- одговори на <i>питања 1 и 2 у секцији 2</i></p> <p>- одговори на <i>питања 7 и 8 у секцији 3</i></p> |
| <b>Вредности варијабле – опционе пословне оријентације</b>   | <b>Индикатори</b>  | <b>Извори података (секције/питања у упитнику)</b>   |
| <b>Производни концепт</b>  | <p>- <i>Високи скорови</i> на наредним опцијама одговора на питања у секцији 3 Упитника: <b>1a, 2d, 3d, 4c</b><sup>141</sup></p>   | <p>Одговори на <b>питања 1-4 у секцији 3</b> (о факторима одлучивања о стратегијским активностима)</p>   |
| <b>Продајни концепт</b>  | <p>- <i>Високи скорови</i> на наредним опцијама одговора на питања у секцији 3 Упитника: <b>1c, 2d, 3e, 4e, 5c</b>.</p> <p>- <i>Високи скорови</i><sup>142</sup> за одговоре на <b>питања 6 и 7 у секцији 3</b>.</p>   | <p>Одговори на <b>питања 1-5 у секцији 3</b> (о факторима одлучивања о стратегијским активностима)</p> <p>- одговори на <b>питања 6 и 7 у секцији 3</b> (односе се на организацију и разноврсност <i>промотивних активности</i>)</p>                                   |

<sup>141</sup> Ови индикатори упућују на наредне карактеристике производног концепта: фокусираност на *интерне способности, повећање ефикасности и ефикасности*; понуду лако *доступних* студијских програма који су *приступачни* свим заинтересованима; *маркетинг активности* се свде на куповину и продају (активности размене)

<sup>142</sup> Ови индикатори упућују на наредне карактеристике продајног концепта: тежњу да се *упише што већи број студената*; маркетинг је углавном *сведен интензивне промотивне и продајне кампање*; нуди се оно за што се *претпоставља* да студенти преферирају

**Маркетинг концепт/  
тржишна оријентација**

- прецизно одређено тржиште – потенцијални студенти и потенцијални конкуренти

**Индикатори:**

- високи скорови одговора на **питања 1 и 2 у секцији 2**
- одговори а-с на **питање 3 у секцији 2**.

- маркетинг активности су интегрисане и подразумевају:

1. систематско прикупљање информација које се односе на тржиште

**Индикатори:**

– у **секцији 4** – питања а-л, ове установе имају висок скор за опције 1 и 3 (постоји посебна особа/служба задужена за систематско прикупљање ових информација).

2. размену тих информација кроз установу коришћењем добро установљених механизма комуникације

**Индикатори:**

– у **секцији 5, питања 1-4**, ове установе имају висок скор за опције: редовни састанци, редовни извештаји, редовно ажурирање веб странице

3. коришћење тих информација као основе за доношење и спровођење битних стратегијских одлука. **Индикатори:**

| доминантно оријентисане на...     | Висок скор на одговорима           |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>1. студенте</b>                | 1b, 1d, 2a, 2c, 3a, 3b, 4b, 4g, 5b |
| <b>2. конкуренте</b>              | 1f, 2 f, 3f, 4a, 5a                |
| <b>3. потенцијалне послодавце</b> | 1e, 2 b, 3c, 4e, 5d                |
| <b>4. релевантне институције</b>  | 1g, 2 g, 3g, 4 f, 5e               |

ВШУ које примењују маркетинг концепт морају да:

- одговори на **питања 1 и 2 у секцији 2** (о типичном профилу потенцијалних студената и о конкурентским ВШУ)

+ одговори а-с на **питање 3 у секцији 2** (о специфичности студијског програма)

– одговори на **питања а-л у секцији 4**

- одговори на **питања 1-4 у секцији 5**

- одговори на **питања 1-5 у секцији**

**Зависне варијабле: Перформансе ВШУ**

| Перформанса  | Дефиниција  | Индикације   | Извори података<br>(секције/питања у упитнику)  |
|--|---|--|---|
| <b>1. Успешност</b>  | <p>- <i>успешност</i> означава степен/ниво <i>остварености постављених циљева</i></p> <p>- <b>заједнички циљ свих ВШУ:</b> тежња да <i>опстану</i> и упишу довољан број студената</p> | <p>- оцена менаџера о успешности у остваривању циљева</p> <p>- однос броја <i>пријављених</i> и броја <i>уписаних</i> студената (рацио&gt;1)</p>   | <p>- <b>питање 12 у секцији 6</b></p> <p>- <b>питања 2 и 3 из секције 6 о:</b><br/>- броју <i>пријављених</i>, и<br/>- броју <i>уписаних студената</i></p>  |
| <b>2. Конкурентност<br/>операционализована као:<br/>атрактивност</b> | <p>- <b>заједнички циљ свих ВШУ:</b> да буду <i>атрактивне</i> и упишу <i>што већи број студената</i> (лимит одређен актом о акредитацији)</p>  | <p>однос броја <i>пријављених</i> студената и броја студената одређеног <i>Актом о акредитацији</i> (рацио &gt;1)</p>  | <p><b>Питања 1 и 2 из секције 6</b> која се односе на питања о броју <i>пријављених</i> и броју студената за које је ВШУ <i>акредитована</i>.</p>   |
| <b>2. Репутација<br/>(регрутујућа/селективна установа)</b>           | <p>-постоје два типа установа чији <b>циљеви се битно разликују:</b></p> <p>1. <i>селективне</i> – циљ је уписати најбоље кандидате</p>   | <p>- просечан <i>успех</i> примљених кандидата и <i>успех</i> најмање успешног уписаног кандидата (последњег на ранг листи)</p> <p>- однос броја <i>пријављених</i> и броја <i>уписаних</i> – што је овај рацио већи то је установа селективнија</p> | <p>-<b>питање 1 из секције 2</b><br/>У случају <i>селективних установа</i> означен је одговор да <i>потенциални студенти</i> имају <i>посебне афинитете/успех</i>.</p> <p>- <b>питања 1, 2 и 3 из секције 6 о броју:</b><br/>- за који је програм акредитован<br/>- <i>пријављених</i>, и<br/>- <i>уписаних студената</i></p> |
|  | <p>2. <i>регрутујуће</i> – циљ је уписати што више кандидата</p>  | <p>- однос броја <i>уписаних</i> и броја <i>пријављених</i> кандидата – што је овај рацио већи (ближи вредности 1) то је регрутујућа установа успешнија</p> <p>- раст<sup>143</sup> броја уписаних из године у годну</p>                             | <p>- <b>питање 4 из секције 6 о тренду уписаних студената 7</b></p> <p>- <b>питања 5-7 из секције 6 (о успеху пријављених и уписаних кандидата)</b></p>   |

<sup>143</sup> раст је сигуран знак успешности; а стагнација и смањење не морају указивати на неуспешност већ на нпр. смањење демографског континента; као коректив служи број матураната који су циљани)

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>3. Сатисфакција студената</b>              | - задовољство пруженом вредношћу – основним и додатним услугама – на бази поређења очекиване и испоручене вредности   | - ниво сатисфакције студената пруженим услугама   | - директно на основу одговора на <b>питање 9 из секције 6</b> (понуђене опције – вредности варијабле: незадовољни, углавном задовољни, веома задовољни).                 |
| <b>4. Сатисфакција запослених</b>             | - задовољство запослених послом – условима рада на радном месту, односу послодаваца према њима и сл.  | - степен сатисфакције запослених  | - директно на основу одговора на <b>питање 10 из секције 6</b> (понуђене опције – вредности варијабле: незадовољни, углавном задовољни, веома задовољни). <sup>144</sup> |
| <b>5. Иновативност високошколске установе</b> | - учесталост увођења нових производа/услуга, процеса, технологија   | - учесталост увођења нових студијских програма, иновација наставних процеса и технологија | - директно на основу одговора на <b>питање 11.1-11.3. у секцији 6</b>  |
| <b>6. Конкурентност привреде</b>              | <i>Одређују се индиректно, на основу података из наведених извора секундарних података.</i>   |   |  |
| <b>7. Иновативност привреде</b>               | Сумарне оцене тржишне оријентисаности високошколских установа из Републике Србије и Републике Финске доводе се у везу са оценама конкурентности и иновативности националних привреда. |   |  |

Комплетан анкетни упитник приказан је у **Прилогу 2** на странама П-7-П-20 (верзија на српском језику и П21-П29 на енглеском).

<sup>144</sup>Сатисфакција студената и запослених се процењује на овај начин (описно, а не на основу скорa – квантитативног показатеља), јер је у фази тестирања упитника утврђено да системи мерења сатисфакције у различитим установама нису усаглашени и тиме нису компарабилни. У случају мерења сатисфакције студената, на пример, вреднују се различите ставке – рад наставника, квалитет литературе, садржај предмета, корисност часова наставе и сл. Такође, учесталост и динамика мерења су различите. У овој дисертацији је фокално питање да ли се подаци о задовољству студената (и запослених) систематски прикупљају или не јер то указује на оријентацију на студенте као битан елемент тржишне оријентације тј. маркетинг концепта. Проблеми који се односе на начин мерења сатисфакције (неунифицираност, неупоредивост) нису детаљније разматрани.

## 5.5. ПРИКУПЉАЊЕ И ОБРАДА ПОДАТАКА

*Анкетни упитник* који је коришћен као истраживачки инструмент, *креиран је* у периоду *март – септембар 2014. године*. Као што је поменуто, најпре је планирано да се упитник заснива на постојећој, МАРКОР скали, али због идентификованих неусклађености са циљевима овог истраживања, одлучено је да ипак буде креиран нови инструмент који у потпуности одговара тим циљевима.

Упитник је најпре креиран на српском језику и *тестиран током септембра и октобра 2014. године*. У тестирању у Србији је учествовало шесторо стручњака: 2 из области маркетинга, 2 из области методологије друштвених истраживања и 2 припадника менаџерских структура високошколских установа. Оваква група појединаца изабрана је да би се тестирали најбитнији аспекти: садржај, методолошка исправност и разумљивост и адекватност питања са аспекта испитаника (особа које су упућене у питања везана за управљање студијским програмом). Финална (пета) верзија упитника на српском језику, потом је преведена на енглески језик како би било спроведено тестирање у Финској.

*Тестирање упитника у Финској* спроведено је током *октобра 2014. године* и у њему је учествовало петоро стручњака: 2 универзитетска професора (област високошколског образовања) укључена и у управљање студијским програмима на „традиционалним” универзитетима, 2 универзитетска професора ангажована у менаџменту универзитета примењених наука и 1 методолог ангажован у Центру за интернационалну мобилност<sup>145</sup>. Након тестирања у Финској добијена је финална (седма) верзија упитника<sup>146</sup>. Верзија на српском језику је потом усклађена са овом, тако да су добијени упитници идентичне садржине за прикупљање података у обе земље. Након тога су обе верзије упитника постављене на Интернет локације посредством сервиса *Google Docs*. Одлучено је да се овај сервис користи због погодности које

---

<sup>145</sup> У тестирању упитника у Финској учествовали су и студент докторских студија, чланови истраживачких група у чији је рад у то време била укључена и ауторка ове дисертације (у Хелсинкију, Јуваскули и Хаменлини).

<sup>146</sup> Верзија анкетног упитника који је коришћен за прикупљање података у Финској је на енглеском језику (не финском) јер су појединци укључени у тестирање упитника у тој земљи предложили ово решење. За проверу адекватности превода упитника на енглески језик ангажовано је троје стручњака: англиста, особа којој је енглески матерњи језик и универзитетски професор из Финске чији је задатак био да провери усклађеност са енглеским језиком коришћеним у Финској.

пружа: омогућава испитаницима да добију увид у упитник, попуне га једноставно и када им то највише одговара, пружена су им сва потребна упутства, поуздан је и омогућава анонимност. Истраживачу омогућава да добије табелиране податке и информације о стопи респонзивности и времену одговарања.

*Избор јединица узорка - студијских програма*, вршен је током новембра 2014. године применом метода случајног узорковања. По моделу дефинисаном у поглављу 5.3.5. одабрани су студијски програми са листа акредитованих студијских програма у Републици Србији и Републици Финској. *Избор испитаника* је вршен тако што је за сваки студијски програм који је изабран за узорак, најпре идентификована *контакт особа* (на основу података презентованих на веб сајтовима високошколских установа на којима се спроводе дотични програми). Намера је била да се директно контактирају испитаници којима је упитник и намењен, руководиоци (шефови, директори, менаџери) студијских програма или катедара/департамана на којима се ти програми спроводе, или особе које су најупућеније у област управљања студијским програмом (нпр. Шеф департамана/катедре, Ректор, Декан, Продекан (за наставна и студентска питања/ за основне академске студије и сл.)). Контактране особе су замољене да обавесте истраживача уколико сматрају да нису одговарајући испитаници и предложе погоднијег испитаника, или да упућену поруку и упитник проследи особи која је упућенија у наведену област. У случајевима када није било могуће идентификовати особу задужену за управљање изабраним студијским програмом (подаци нису били наведени на веб сајтовима установа) контактирани су (наредним редоследом): продекан за наставу, Декан/Ректор, особа задужена за комуницирање са јавношћу (ПР, појединац наведен као *контакт особа*, или је порука упућивана на мејл адресе наведене у рубрици *Контакт*), са намером да се добије информација о томе коме је потребно упитити поруку. Циљаним испитаницима је, посредством електронске поште, потом послата порука у којој су објашњени сврха, циљеви и поступак истраживања, и наведена директна адреса (линк) веб локације на којој је постављен упитник (Прилог 3. *Пропратно писмо*, на странама П-30 (на српском) и П-31 (на енглеском језику)).

*Прикупљање података* (слањем упитника) је отпочето децембра 2014. године (1. децембра у Финској и 9. децембра у Србији). На адресе идентификованих испитаника у Србији је упућено 72, а у Финској 60 анкетних упитника и сугерисан је рок за попуњавање упитника (крај децембра). Дана 22. децембра испитаницима је послат први подсетник за попуњавање упитника (до тада је добијено 15 попуњених

упитника од испитаника из Србије и 10 из Финске). До прелиминарног предвиђеног рока (31.12.2014.) добијено је 26 попуњених упитника (стопа респонзивности од 36%) од испитаника из Србије и 12 из Финске (стопа респонзивности 20%). Како би се добио што већи број одговора, рок за одговарање је продужен до 10. фебруара 2015. године (због наступајућих празника и зимског распуста). До краја овог рока прикупљено је укупно 53 упитника од испитаника из Србије (што одговара стопи респонзивности од 74%) и 25 упитника из Финске (стопа респонзивности 42%). Због тога је одлучено да се узорак допуни и случајним избором су одабрани допунски акредитовани студијски програми<sup>147</sup> чијим менаџерима су упућене поруке са упитником 22. и 23. фебруара и сугерисан рок за попуњавање упитника (10.3.2015). Након овог рока (тачније 23.3.) добијено је укупно 65 упитника (сви искористиви) од испитаника у Србији (90,2% циљаног узорка) и 32 упитника (сви искористиви) у Финској (53,3% циљаног узорка.)

Добијени подаци су потом *шифрирани, груписани и рекодирани* и на основу изворних података су рачунате вредности нових варијабли које ће бити коришћене у анализи и провери истраживачких хипотеза. Упитником су прикупљени подаци неопходни за проверу главне и специфичних хипотеза  $X_1$ - $X_5$ . Секундарни подаци потребни за проверу хипотеза  $X_6$  и  $X_7$  (о конкурентности и иновативности националних привреда Србије и Финске) прикупљени су августа 2015. године.

---

<sup>147</sup> У узорку студијских програма са „државних” ВШУ у Србији, недостајао је 1 програм из области *Хуманистичке науке и образовање*, па је упитник упућен менаџерима 7 програма из ове области како би се обезбедила допуна; из области *Култура* недостајао је 1 програм и послато је 3 упитника; из области *Друштвене науке и бизнис* недостајало је 3, послато је 7; из области *Природне науке* недостајао је 1 програм, послато је 3 упитника; из области *Техника, технологија, комуникације и транспорт* недостајало је 3, послато је 11; и из области *Очување природних ресурса/Заштита животне средине* недостајао је 1, послато је још 3. У узорку програма са „приватних” ВШУ требало је допунити програме из области *Култура* (недостајао 1 програм, упитник послат на 2 адресе), *Друштвене науке и бизнис* (недостајало 5, послато на 9), *Технологија...* (недостајао 1, послато на 4), *Природни ресурси...* (недостајао 1, послато на 1 преостали расположиви) и из области *Социјалне услуге...* (недостајао 1, послат 1).

У узорку који се односи на традиционалне универзитете у Финској, недостајало је: 7 програма из области *Хуманистичких наука* па је контактирано још 14 испитаника; 9 програма из области *Култура*, па је контактирано још 19; 5 програма из области *Друштвене науке*, па је контактирано још 12; 4 програма из области *Природне науке* – контактирано још 13. Са универзитета примењених наука, недостајало је: 3 програма из области *Култура*, па је контактирано још 9; 4 програма из области *Друштвене науке*, па је контактирано 8; 3 програма из области *Техничке науке*, па је контактирано још 6.



## 6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

*Сврха анализе података прикупљених емпиријским истраживањем је да се одговори на основно и додатна истраживачка питања, односно да се тестирају главна и посебне истраживачке хипотезе.*

*Најпре је испитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност и остале перформансе високошколских установа, на целом узорку. На том нивоу анализе је установљено да се високошколске установе које примењују маркетинг концепт (на нивоу студијских програма) по одређеним перформансама разликују од установа које га не примењују. Конкретно је утврђено да су репутација високошколске установе, сатисфакција студената и сатисфакција запослених у односу међузависности са применом маркетинг концепта, односно да примена ове пословне оријентације има позитиван утицај на наведене перформансе високошколских установа.*

*Значајни додатни налази су идентификовани у анализи вишег реда у односу на испитивање односа независне (примена маркетинг концепта) и зависних варијабли (перформансе високошколских установа) на целом узорку. Наиме, након укључивања додатних фактора у анализу (анализа вишег реда), утврђено је да се високошколске установе које примењују маркетинг концепт разликују од оних које га не примењују и по успешности и конкурентности. Тачније, идентификован је позитиван утицај примене маркетинг концепта и на успешност и конкурентност високошколских установа.*

*Основни разлог за спровођење анализе вишег реда је чињеница да високошколске установе из узорка делују у различитим околностима које могу имати утицаја на однос примене маркетинг концепта (тржишне оријентације) и перформанси тих установа. У неким околностима тржишна оријентација може да доприноси успеху, у другима да га омета, а исто тако може бити и без утицаја. Позитивне и негативне корелације између тржишне оријентације и перформанси се у том случају могу поништавати на нивоу целог узорка, што може бити узрок одсуства корелација тзв. нултог реда. Зато је неопходно да се однос тржишне оријентације и перформанси испита у зависности од неколико околности. Конкретно, испитан је однос наредних релевантних екстерних фактора на однос тржишне оријентације и перформанси високошколских установа:*

1. локација установе у којој се реализује студијски програм (држава: Србија или Финска),

2. величина студијских програма, и

3. тип установе („приватни” и „државни” у Србији и „традиционални” и универзитети примењених наука у Финској).

Величина узорка онемогућава анализу на дубљим нивоима, укрштањем различитих фактора (нпр. анализа на основу фактора величина и локација, на основу чега би се анализирано 6 група - мали, средњи и велики програми у Србији и у Финској).

Сагласно наведеном, глава 6 је организована на следећи начин. У поглављу 6.1. је описан начин мерења независне варијабле (примена маркетинг концепта – поглавље 6.1.1) и зависних варијабли (перформансе високошколских установа – поглавље 6.1.2), а потом су саопштени резултати анализе односа ових варијабли тј. резултати тестирања истраживачких хипотеза (поглавља 6.1.3. и 6.1.4.). У поглављу 6.2. су дискутовани резултати реализованог истраживања и идентификовани методолошки проблеми. У поглављу 6.3. су сумирани закључци, а у поглављу 6.4. су презентовани доприноси и ограничења реализованог емпиријског истраживања. У завршном поглављу (6.5.) предложене су смернице за наредна истраживања у овој области.

### **6.1. Анализа односа тржишне оријентације и перформанси високошколских установа**

Како би се проверила основна истраживачка хипотеза, неопходно је:

1. утврдити да ли високошколске установе из истраживаног узорка примењују маркетинг концепт (приликом доношења одлука које се односе на студијске програме) и класификовати их у две групе: групу оних које примењују ову пословну оријентацију (тржишно оријентисане) и групу оних које је не примењују (нетржишно оријентисане);

2. измерити успешност високошколских установа (на нивоу управљања студијским програмом);

3. утврдити какав је однос између примене маркетинг концепта (независна варијабла) у високошколској установи и њене успешности (зависна варијабла).

За проверу посебних истраживачких хипотеза, неопходно је додатно измерити остале перформансе високошколских установа (конкурентност, репутација и иновативност установе, сатисфакција студената и запослених), како би се утврдио однос између примене маркетинг концепта и тих перформанси. Стога је у наставку

поглавља најпре описан начин мерења независне варијабле, примене маркетинг концепта у високошколским установама, а потом начин мерења зависних варијабли, набројаних перформанси тих установа. Након тога су презеновани налази везани за утврђивање односа тржишне оријентације и перформанси високошколских установа, тачније за тестирање главне и посебних хипотеза.

### 6.1.1. Мерење тржишне оријентације високошколских установа

Примену или одсуство примене маркетинг концепта (тржишне оријентације), односно пословну оријентацију високошколске установе, није било могуће проценити директно на основу непосредно прикупљених података – одговора на питања из упитника. Због тога је конструисана варијабла *тржишна оријентација*, чије су вредности добијене комбиновањем вредности непосредно мерених варијабли. Те непосредно мерене варијабле су у дизајну биле предвиђене као индикатори пословне оријентације високошколске установе (видети табелу 15).

Варијабла *тржишна оријентација* је конструисана кроз три корака.

У **првом кораку** су анализирани одговори на питање која се односе на профил потенцијалних студената (питање 1 из 2. дела анкетног упитника):

(ДЕО 2. АКАДЕМСКО ОКРУЖЕЊЕ ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ)

#### **Питање 1. Профил потенцијалних студената високошколске установе.**

*Молимо Вас да размислите о "типичним" студентима који се пријављују и уписују на овај студијски програм. Ти студенти су:*

1. претходно завршили *гимназију*,
2. претходно завршили *средњу стручну школу*,
3. *из региона* у коме је лоцирана Ваша високошколска установа (до 100 км удаљености),
4. *из различитих региона* у земљи (не само оног у коме је лоцирана ВШУ),
5. били *најбољи ученици* у генерацији (спадају у 15% најбољих),
6. посебно *надарени* (нпр. за бављење науком, уметношћу, спортом).

Испитаници су за сваку од наведених опција (1-6) у овом питању, имали на располагању одговоре: „ретко”, „углавном да, али не искључиво” и „да, искључиво”<sup>148</sup>.

<sup>148</sup> Дистрибуција одговора на сва питања дата је у Прилогу 2, *Анкетни упитник*, на стр. П7-П20.

Генерално се сматра да је за примену маркетинг концепта неопходно да организације буду фокусиране на одређено циљно тржиште<sup>149</sup>. Због тога је као прелиминарни критеријум (предуслов) за разврставање високошколских установа у групе оних које примењују и оних које не примењују маркетинг концепт, примењен критеријум постојања одређеног тржишта (сегмента). У овом случају, избор бар једног одговора „да, искључиво” или „углавном да, али не искључиво” на наведено питање (било коју опцију у оквиру овог питања), указује на постојање дефинисаног сегмента потенцијалних студената којима се високошколска установа обраћа и којима нуди своје услуге. Са друге стране, одабир одговора „ретко” (на све опције у оквиру овог питања) сигнализира да понуда високошколских установа (из којих су испитаници који су означавали ове одговоре) није намењена одређеном сегменту потенцијалних студената. Пошто је тржишна оријентација немогућа без претходно одређеног циљног тржишта и фокусирања на њега, високошколске установе које се обраћају недефинисаном сегменту (свим потенцијалним студентима без разлике), третиране су као оне које не испуњавају предуслов за примену маркетинг концепта и искључене су из даље анализе. На основу података добијених истраживањем, утврђено је да **86 високошколских установа има одређено циљно тржиште** коме се обраћа и нуди своје услуге, док **11 високошколских установа нема одређено циљно тржиште** већ се обраћа свим потенцијалним студентима без разлике (табела 16).

**Табела 16.** Разврставање високошколских установа по прелиминарном критеријуму класификације

| <i>Високошколске установе</i>         | <i>Број</i> | <i>%</i> |
|---------------------------------------|-------------|----------|
| <i>са прецизно одређеним тржиштем</i> | 86          | 88,7     |
| <i>без прецизно одређеног тржишта</i> | 11          | 11,3     |
| <i>Укупно</i>                         | 97          | 100      |

Међутим, фокусирање високошколских установа на одређено циљно тржиште је само предуслов за примену маркетинг концепта. Примарни фактор који одређује пословну оријентацију организације (укључујући и маркетинг концепт) је начин

<sup>149</sup> Фокусирање на циљно тржиште је први принцип (стуб) на коме је базиран маркетинг концепт као пословна оријентација (Kotler, 2000; 2002). Самим тим, за примену маркетинг концепта је неопходно да организација има дефинисано циљно тржиште (сегмент потрошача, у овом случају студената) и да је на њега фокусирана.

доношења одлука, односно *критеријум који доминантно утиче на стратегијско одлучивање*. Сматра се да организације које примењују маркетинг концепт одлуке доносе првенствено на основу информација које се односе на тржиште (Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990; Rukert, 1992). У случају високошколских установа, то су информације које се односе на потребе и жеље студената и потенцијалних послодаваца дипломаца те установе; на конкуренте, на референтне установе и сл.<sup>150</sup>. Са друге стране, сматра се да организације које не примењују маркетинг концепт као пословну оријентацију, одлуке доносе на основу интерних вредности или критеријума и интерно расположивих информација. Да би се утврдило на који начин (на основу којих информација) се одлучује у високошколским установама из узорка, у **другом кораку** су испитивани подаци добијени на основу одговора на питања о критеријумима који доминантно утичу на процесе доношења и спровођења одлука (питања 1- 5 из дела 3 анкетног упитника):

#### (ДЕО 3: ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА У ВИСОКОШКОЛСКОЈ УСТАНОВИ)

*Осим чинилаца из окружења, на пословање и доношење одлука у организацији утичу њене вредности и циљеви. Молимо Вас да у наредним питањима, за сваки циљ означите да ли је он за Вашу установу: „без утицаја” или има „мали”, „умерени”, „значајан” или „пресудни” утицај.*

1. У којој мери на *формулисање стратегија и политика* у Вашој установи (на нивоу овог студијског програма) утичу наведени циљеви: (...)
2. У којој мери на процес одлучивања о увођењу промена у *наставни процес* (нпр. нове методе, технологије) у Вашој установи утичу наведени циљеви: (...)
3. У којој мери на процес одлучивања о увођењу промена у *студијске програме* у Вашој установи утичу наведени циљеви: (...)
4. У којој мери на процес одлучивања о изменама *додатих услуга* (нпр. библиотека, ИТ центар) за студенте у Вашој установи утичу наведени циљеви: (...)
5. У којој мери наведени циљеви утичу на процес одлучивања о *начину информисања потенцијалних студената* о Вашем студијском програму: (...)

На основу одговора на наведена питања (1-5 из 3. дела анкетног упитника), одређиване су пословне оријентације сваке високошколске установе на начин приказан у табели 17.

<sup>150</sup> За комплетан списак тих информација видети: 4. део анкетног упитника (Прилог 2, стр. П-16.).

**Табела 17. Повезаност циљева и пословне оријентације високошколских установа**

| Циљеви...  | Указују на пословну оријентацију... |  |
|--|-------------------------------------|--|
| Омогућити приступачно образовање свим заинтересованим студентима/ Оптимизовати трошкове и користи од увођења промена (повећати ефикасност)   | Концепт производње                  |  |
| Учинити студијски програм привлачнијим што већем броју студената / Уписати што већи број студената   | Продајни концепт                    |  |
| Пружити образовање усклађено са потребама студената/ Задовољити потребе и преференције студената/ Обезбедити образовање усаглашено са највишим стандардима квалитета/ Повећати квалитет образовања | Маркетинг концепт                   | Претежна оријентација на студенте                |
| Пружити боље образовање у односу на оно које прижају друге ВШУ/ Бити бољи од конкурентских ВШУ   |                                     | Претежна оријентација на конкуренте              |
| Пружити образовање усклађено са потребама и преференцијама послодаваца/ Одговорити на потребе и преференције потенцијалних послодаваца   |                                     | Претежна оријентација на потенцијалне послодавце |
| Усклађивање са препорукама референтних институција <sup>151</sup>  |                                     | Претежна оријентација на референтне установе     |

За све установе из узорка су израчунати скорови за сваку пословну оријентацију<sup>152</sup>. Потом је свакој од установа приписана она пословна оријентација на којој је та установа имала највиши скор. У случају да је имала исте скорове за више пословних оријентација, високошколској установи је приписана она пословна оријентација на којој има виши  $z$ -скор<sup>153</sup>. На основу овакве класификације добијена је дистрибуција установа по пословним оријентацијама приказана у табели 18.

<sup>151</sup> Нпр. Министарство просвете науке и технолошког развоја, Комисија за акредитацију и проверу квалитета у Србији и Министарство за образовање и културу (*фин.* Opetus-ja kulttuuriministeriö) или Центар за евалуацију образовања (*фин.* Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) у Финској.

<sup>152</sup> Скорови су одређени на следећи начин: за одговор „без утицаја“ - додељиван је 1 поен, „мали утицај“ - 2, „умерени утицај“ - 3, „значајан утицај“ - 4 или „пресудни утицај“ - 5 поена. За производни концепт могући скор је 1-20 (4 питања по од 1 до 5 поена), а за продајни и маркетинг концепт 5-25 (5 питања по од 1 до 5 поена). С обзиром на то да се активности маркетинг комуницирања најинтензивније примењују у случају продајног и маркетинг концепта, у оквиру питања 5 се као опције одговора налазе само циљеви који се односе на те две оријентације. Сматра се да установе које примењују производни концепт ретко спроводе маркетинг активности, тиме и маркетинг комуницирање.

<sup>153</sup> Стандардизовани скор, изражен у стандардним девијацијама, показује релативну вредност једног резултата у односу на све друге измерене резултате. Због тога исти резултат изражен у основним јединицама у којима је мерен, може имати веома различите стандардизоване скорове, зависно од других резултата са којима се упоређује.

**Табела 18.** Класификација високошколских установа по пословним оријентацијама, критеријум: доминантни фактор одлучивања

| Пословна оријентација                  | Број установа | %           |
|--|---------------|-------------|
| Производни концепт                     | 17            | 17,5        |
| Продајни концепт                       | 14            | 14,4        |
| <b>Маркетинг концепт<sup>154</sup></b> | <b>66</b>     | <b>68,1</b> |
| Укупно                                 | 97            | 100         |

У трећем кораку је класификација добијена након првог корака, коригована информацијама добијеним анализом у другом кораку. Високошколским установама које имају одређено циљно тржиште (корак 1) додељен је скор 1, а осталим установама је додељен скор 0. Само високошколским установама које имају одређено циљно тржиште на основни скор 1 додати су *z*-скорови који се односе на тржишну оријентацију<sup>155</sup>. Ако је након додавања *z*-скорова укупни скор тих установа остао 1 или постао већи од 1, оне су класификоване као тржишно оријентисане (оне које примењују маркетинг концепт)<sup>156</sup>. У случају да је иницијални скор 1 током ове трансформације смањен, те су установе класификоване као оне које нису тржишно оријентисане<sup>157</sup> (придружене су онима које немају прецизно дефинисано циљно тржиште).

<sup>154</sup> Установе које примењују маркетинг концепт, тј. тржишно оријентисане установе, можемо даље класификовати по томе на које су субјекте доминантно оријентисане. На основу тог критеријума добија се следећа дистрибуција: 27 (27,8%) установа је примарно оријентисано на студенте, 13 (13,4%) на конкуренцију, 11 (11,3%) на послодавце, 15 (15,5%) на референтне установе.

<sup>155</sup> Таквих скорова је било 4 – доминантна оријентација на студенте, конкуренте, потенцијалне послодавце и на референтне установе. Оваквим поступком су установе које немају дефинисано циљно тржиште (њих 11) искључене из групе тржишно оријентисаних, јер не испуњавају примарни критеријум тј. предуслов за примену маркетинг концепта. Наставак анализе односи се на 86 високошколских установа које су по примарном критеријуму сврстане у групу оних које имају прецизно дефинисано тржиште, те испуњавају основни предуслов за класификацију у групу тржишно оријентисаних.

<sup>156</sup> Овај поступак је базиран на претпоставци да тржишно оријентисане високошколске установе морају да имају скорове изнад просека (позитивне *z*-скорове) на варијаблама које подразумевају оријентацију на субјекте са тржишта, што ће за резултат имати то да им укупан скор буде већи од 1.

<sup>157</sup> Смањење скорa значи да на „тржишно оријентисаним“ пословним оријентацијама ове високошколске имају исподпросечне скорове, што их елиминише из групе тржишно оријентисаних.



На основу ове анализе, добијена је **финална дистрибуција високошколских установа по варијабли тржишна оријентација** (табела 19): **66 установа** из узорка се квалификовало за групу **тржишно оријентисаних**, док **31 установа није тржишно оријентисана** (на основу примењеног начина мерења примене маркетинг концепта).

**Табела 19.** Разврставање високошколских установа у групе оних које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују

| <b>Високошколске установе које:</b>   | <b>Број</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------|-------------|----------|
| <i>примењују маркетинг концепт</i>    | 66          | 68,1     |
| <i>не примењују маркетинг концепт</i> | 31          | 31,9     |
| Укупно                                | 97          | 100      |

### 6.1.2. Мерење перформанси високошколских установа

Примена маркетинг концепта је изражена једном варијаблом<sup>158</sup> чије су вредности одређене на основу неколико непосредно мерених варијабли. Приликом мерења перформанси високошколских установа, усвојена је препорука да их не треба по сваку цену сводити на једну димензију и један показатељ, већ да треба применити вишедимензионални приступ (Venkatraman & Ramanujam, 1986) и мерити сваку перформансу посебно. Наиме, перформансе високошколских установа се могу мерити применом различитих приступа, на различите начине и коришћењем различитих критеријума (видети део 4.1.).

1. Водећа (зависна) варијабла којом су мерене перформансе названа **успешност високошколске установе** је третирана као степен остварења циљева установе. Полазна основа је претпоставка да *све* високошколске установе имају исти основни циљ, јер теже обезбеђењу *опстанка* на тржишту високошколског образовања (видети табелу 15). За остварење тог циља је неопходни предуслов уписивање довољног броја студената, што установама омогућава несметано континуирано деловање.

<sup>158</sup> Ова варијабла има две вредности: 1. *тржишно оријентисана* тј. установа која примењује маркетинг концепт, 2. *установа која није тржишно оријентисана* /не примењује маркетинг концепт.



Вредности ове варијабле („успешне” и „неуспешне” високошколске установе) су одређиване на основу података о:

- броју студената за које је студијски програм *акредитован*,
- броју студената који су се *пријавили* за упис на студијски програм, и
- броју студената који су примљени и *уписани* на студијски програм.

Ти подаци су добијени директно из одговора на питања 1-3 из 6. дела упитника:

1. Молимо Вас да упишете број студената прве године студија за који је студијски програм **акредитован**. (*број студената који могу бити уписани на програм по Одлуци о акредитацији – број места расположивих на студијском програму, по конкурс за упис студената*)
2. Молимо Вас да упишете број студената који су се **пријавили** за упис на овај студијски програм.
3. Молимо Вас да упишете број студената који су **примљени и уписани** на овај студијски програм.

*Успешнима* се сматрају високошколске установе које:

- су уписале *довољан број студената* да би попуниле сва места за која је студијски програм акредитован (пандан показатељу „попуњености капацитета” у профитном сектору),

- су уписале мањи број студената од броја за који је студијски програм акредитован, при чему разлог „непопуњености капацитета” није недовољна заинтересованост студената за тај програм (неатрактивност), већ *висока селективност*. За упис на ове студијске програме се пријавило довољно кандидата (број пријављених кандидата је једнак или већи од броја акредитованих места), али одређени број њих није примљен и уписан јер нису задовољили (релативно високе) критеријуме за упис.

Са друге стране, *неуспешнима* се сматрају оне високошколске установе (тј. студијски програми) код којих је број уписаних студената мањи од броја акредитованих места, али због тога што се за упис није пријавио довољан број студената (недовољно атрактивни студијски програми).

На крају ове анализе, утврђено је да је 74,2% високошколских установа из узорка успешно, а 25,8% је неуспешно (табела 20).

**Табела 20.** Класификација високошколских установа по успешности

| <i>Високошколске установе</i> | <i>Број</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------|-------------|----------|
| <i>Успешне</i>                | 72          | 74,2     |
| <i>Неуспешне</i>              | 25          | 25,8     |
| <i>Укупно</i>                 | 97          | 100      |

2. Поред тога што је мерена на основу објективних података (о броју студената за које је студијски програм акредитован, броју пријављених и броју студената уписаних на студијски програм), успешност је мерена и на основу процене менаџера студијских програма<sup>159</sup>. Ти подаци су добијани директно из одговора на питање 12 из 6. дела анкетног упитника:

**12. Молимо Вас да процените у којој мери је Ваша установа била успешна у остваривању свог главног циља током прошле академске године.**

*Питање се односи на ОСНОВНИ циљ Ваше установе који сте одабрали у одговору на прво питање у трећем делу упитника (нпр. пружити образовање највишег квалитета; уписати што више студената; задовољити потребе потенцијалних послодаваца студената који су дипломирали на Вашој установи).*

Вредности ове варијабле су оцене којима су испитаници оцењивали успешност својих установа (од оцене „1 – веома неуспешна” до „5 – веома успешна”).

3. За мерење перформансе **репутација** конструисана је истоимена варијабла<sup>160</sup> која има 4 вредности: „високо селективна”, „селективна”, „неселективна” и „регретујућа” високошколска установа.

*Веома селективним* се сматрају оне високошколске установе које имају високе критеријуме за пријем и упис студената, и те критеријуме не спуштају чак ни у случају да одређена места за које је студијски програм акредитован – остану непопуњена. За

<sup>159</sup> Приступ који подразумева вредновање на основу процене нивоа *достизања циљева* установе од стране менаџера (Asaad, 2011; Shoham, 1998; Rosé & Shoham, 2002) омогућава међусобно упоредиве оцене успешности високошколских установа (видети део 4.2.2. ове дисертације).

<sup>160</sup> Варијабла **репутација** као перформанса високошколске установе, базирана је на теоријском концепту *минималне продаје* (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006), видети део: 3.2.4

упис на ове установе, тачније студијске програме, се пријављује број студената већи од броја за који је програм акредитован, али уписују се само они студенти који задовоље дефинисане (високе) критеријуме.

*Селективне* високошколске установе су оне код којих се на конкурс за упис пријави број студената већи од броја за који је студијски програм акредитован и то тако да се за свако акредитовано место пријави више од двоје студената. Ове установе по правилу немају проблем са „попуном расположивих капацитета” студентима који задовољавају макар минималне дефинисане услове за упис – увек могу одабрати најбоље кандидате, јер је могућност избора још увек велика (бар 2 пријављена студента за 1 место).

*Неселективне* високошколске установе су оне код којих се на конкурс пријави „довољан” број студената – до два пута већи од броја студената за које је студијски програм акредитован. Могућност избора кандидата у овом случају није нарочито велика, тако да се често на студијске програме уписују кандидати који су једва испунили дефинисане критеријуме за упис.

*Регрутујуће* високошколске установе су оне код којих се на конкурс пријави мањи број студената од броја за који је студијски програм акредитован (неатрактивни програми) и које уписују све кандидате који испуњавају минималне критеријуме за упис, постављене на веома ниском нивоу.

Анализом репутације је утврђено да је 15,5% високошколских установа из узорка веома селективно, 6,2% селективно, 56,7% неселективно и 21,6% регрутујуће (табела 21).

**Табела 21.** Класификација високошколских установа по репутацији

| <i>Високошколске установе</i> | <i>Број</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------|-------------|----------|
| <i>Веома селективне</i>       | 15          | 15,5     |
| <i>Селективне</i>             | 6           | 6,2      |
| <i>Неселективне</i>           | 55          | 56,7     |
| <i>Регрутујуће</i>            | 21          | 21,6     |
| Укупно                        | 97          | 100      |

4. Директно, на основу непосредно добијених одговора на питања из упитника, мерене су и наредне перформансе:

- сатисфакција студената,
- сатисфакција запослених, и
- иновативност високошколских установа.

**Сатисфакција студената** мерена је на основу одговора на питање 9 из 6. дела упитника:

**9. У којој мери су студенти на Вашем студијском програму задовољни пруженим услугама? \*** (одговор базирајте на прикупљеним подацима)

- *незадовољни* (мање од 50% испитаних студената се изјашњава као задовољно)
- *углавном задовољни* (50-79% испитаних студената се изјашњава као задовољно)
- *веома задовољни* (више од 80% испитаних студената се изјашњава као задовољно)
- *Не испитујемо* задовољство студената пруженим услугама образовања.

Ова варијабла има вредности: 0 – не испитујемо задовољство студената, 1 – „незадовољни”, 2 – „углавном задовољни”, 3 – „веома задовољни”.

Анализом сатисфакције студената је утврђено да су на 44,3% високошколских установа из узорка студенти углавном задовољни, а на 52,6% установа веома задовољни. Нису пријављени случајеви да је мерењем сатисфакције утврђено да су студенти незадовољни на некој од установа (табела 22).

**Табела 22.** Сатисфакција студената високошколских установа из узорка

| Сатисфакција студената | Број              | %    |
|------------------------|-------------------|------|
| Углавном задовољни     | 41                | 42,3 |
| Веома задовољни        | 51                | 52,6 |
| Укупно                 | 92 <sup>161</sup> | 94,9 |

<sup>161</sup> Утврђено је и да се на 5 установа у Србији (5,15% укупног узорка) не врши систематско мерење сатисфакције студената, па подаци за те случајеве недостају, тако да је укупан број јединица из узорка за које је вршена анализа сатисфакције студената 92.

**Сатисфакција запослених** мерена је на основу одговора на питање 10 из 6. дела упитника:

**10. У којој мери су запослени на Вашој установи задовољни послом? \***

(одговор базирајте на прикупљеним подацима)

- *незадовољни* (мање од 50% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
- *углавном задовољни* (50-79% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
- *веома задовољни* (више од 80% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
- *Не испитујемо* задовољство запослених.

Ова варијабла има вредности: 0 – не испитујемо задовољство запослених, 1 – „незадовољни”, 2 – „углавном задовољни”, 3 – „веома задовољни”.<sup>162</sup>

Анализом сатисфакције запослених је утврђено да је су на 3,1% високошколских установа из узорка запослени незадовољни, на 29,9% углавном задовољни, а на 49,5% веома задовољни (табела 23).

**Табела 23. Сатисфакција запослених високошколских установа из узорка**

| <i>Сатисфакција запослених</i> | <i>Број</i>       | <i>%</i> |
|--------------------------------|-------------------|----------|
| <i>Незадовољни</i>             | 3                 | 3,1      |
| <i>Углавном задовољни</i>      | 29                | 29,9     |
| <i>Веома задовољни</i>         | 48                | 49,5     |
| Укупно                         | 80 <sup>163</sup> | 72,5     |

<sup>162</sup> Сатисфакција студената и запослених се процењује на овај начин (описно, а не квантитативно – на основу скорa), јер је у фази тестирања упитника утврђено да системи мерења сатисфакције у различитим установама нису усаглашени и тиме нису компарабилни, па је намера била да се на овај начин обезбеди унифицираност и упоредивост. Видети: део 5.4.3. и табелу15.

<sup>163</sup> Утврђено је и да се на 17 установа (17,5% укупног узорка) не врши систематско мерење сатисфакције запослених, па подаци за те случајеве недостају, тако да је укупан број јединица из узорка за које је вршена анализа сатисфакције запослених 80

**Иновативност високошколске установе** је мерена на основу података добијених из одговора на питање о увођењу иновација (питање 11 из 6. дела упитника):

**11. Да ли сте на Вашој високошколској установи, током протеклих пет година, увели нове:**

1. студијске програме
2. наставне методе или процесе
3. наставне технологије

Испитаници су на питања која се односе на сваку врсту иновација (студијских програма, наставних метода и технологија) одговарали избором по једног одговора: „да, извршене су суштинске промене” (додељен 1 поен), „да, извршене су мање промене” (2 поена), „не” (3 поена). Сумирањем скорова за сваку опцију одговора су добијене вредности ове варијабле, у распону од 3 до 9. Високошколске установе које имају вредности ове варијабле 3 и 4 означене су као *веома иновативне* односно установе са *високим нивоом иновативности*. Вредности варијабле 5-6 указују на *умерени ниво иновативности*, а вредности 7-9 на *низак ниво иновативности*<sup>164</sup>. Дистрибуција високошколских установа по вредностима ове варијабле приказана је у табели 24.

**Табела 24.** Класификација високошколских установа по нивоу иновативности

| <i>Иновативност високошколске установе</i> | <b>Број</b> | <b>%</b> |
|--|-------------|----------|
| <i>Висока</i>                              | 28          | 28,9     |
| <i>Умерена</i>                             | 59          | 60,8     |
| <i>Ниска</i>                               | 10          | 10,3     |
| <i>Укупно</i>                              | 97          | 100%     |

<sup>164</sup> Овакав поступак је изведен да би, на основу фреквенције одговора, високошколске установе биле сврстане у 3 групе релативно избалансиране величине.

### 6.1.3. Одређивање односа тржишне оријентације и перформанси високошколских установа

Подаци добијени истраживањем су омогућили тестирање постављених хипотеза. Резултати тестова могу се разврстати у две групе:

1. резултати на основу којих су дефинисане хипотезе *поткрепљене*, и
2. резултати на основу којих су дефинисане хипотезе *одбачене*.

**Поткрепљене хипотезе су:**

**Главна истраживачка хипотеза:** *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су успешније од оних које га не примењују.*

**X<sub>1</sub>:** *Сатисфакција студената је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.*

**X<sub>2</sub>:** *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су конкурентније од оних које га не примењују.*

**X<sub>3</sub>:** *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују.*

**X<sub>4</sub>:** *Сатисфакција запослених је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.*

**X<sub>6</sub>:** *Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности националне привреде.*

**X<sub>7</sub>:** *Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси иновационим капацитетима националне привреде.*

**Одбачена је хипотеза X<sub>5</sub>:** *„Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су иновативније у односу на оне које га не примењују”.*

У наставку текста следи опис тестирања поменутих истраживачких хипотеза (главна и посебне X<sub>1</sub>-X<sub>7</sub>) по редоследу по коме су дефинисане.

#### 6.1.3.1. Тестирање главне истраживачке хипотезе

Главном истраживачком хипотезом претпоставља се постојање директне везе између тржишне оријентације и успешности високошколских установа:

**„Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су успешније од оних које га не примењују“.**

Однос између примене маркетинг концепта и **успешности** високошколских установа манифестује се кроз разлику процената заступљености **успешних**

високошколских установа међу онима које примењују маркетинг концепт (тржишно оријентисанима) и њихове заступљености међу установама које не примењују маркетинг концепт („нетржишно” оријентисанима)<sup>165</sup>. У првој фази анализе спроведене на целом узорку, утврђено је да успешне установе чине 78,8% тржишно оријентисаних и 64,5% нетржишно оријентисаних установа (неуспешних је 21,2% међу тржишно оријентисанима и 35,5% међу нетржишно оријентисанима установама). Да би се проверило да ли је разлика заступљености успешних високошколских установа у групама тржишно и нетржишно оријентисаних од 14,3% статистички значајна, примењен је  $\chi^2$  тест<sup>166</sup>. За ниво значајности од 95% ( $p=0,05$ ) на коме је изведен тест, установљено је да је вероватноћа добијања такве разлике на узорку када она не постоји у популацији чак 67% ( $\text{Sig.}=0,67$ ), због чега се мора одбацити претпоставка да у популацији постоји оваква разлика. У овој фази анализе *не постоји довољно евиденције за неприхватање нулте хипотезе*<sup>167</sup>, тако главна хипотеза да су установе које примењују маркетинг концепт успешније у односу на оне које га не примењују, на овом нивоу није поткрепљена (табела 25).

**Табела 25.** Успешност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа

| Успешност | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-----------|----------------------|------------------------|-------------|
| Неуспешне | 14<br>21,2%          | 11<br>35,5%            | 25<br>25,8% |
| Успешне   | 52<br>78,8%          | 20<br>64,5%            | 72<br>74,2% |
| Укупно    | 66<br>100%           | 31<br>100%             | 97<br>100%  |

$\chi^2 = 2,246$ ;  $cc=1$ ;  $\text{Sig.}=0,67$ <sup>168</sup>, ФЕТ (Фишеров егзактни тест) =0,107

<sup>165</sup> Термини *примена маркетинг концепта* и *тржишна оријентација* сматрају се за синониме (видети: поглавље 1.2.1), те су ВШУ које примењују маркетинг концепт из практичних разлога на неким местима називане и тржишно оријентисанима, а оне које га не примењују – нетржишно оријентисанима.

<sup>166</sup>  $\chi^2$  тестом је проверавана вероватноћа да се толика разлика добије на узорку иако у популацији из које је узорак узет не постоји никаква разлика (онда је разлика резултат варијације).

<sup>167</sup> У нултим хипотезама је претпостављано да *не постоје разлике* између посматраних перформанси тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа.

<sup>168</sup> Све статистичке хипотезе су тестиране једносмерно (јер је претпостављен ефекат раста (нпр. успешност је *већа*) а не само ефекат разлике (нпр. постоје *разлике* у успешности)), на нивоу значајности



У описаној, првој фази анализе, главна хипотеза је проверена израчунавањем корелација нултог реда (*енгл. zero order correlation*) на целом узорку. Испитиван је однос примене маркетинг концепта и успешности код *свих посматраних случајева, независно од специфичних карактеристика* високошколских установа. Узрок одсуства корелације нултог реда између ових варијабли на нивоу целог узорка може бити последица поништавања позитивних и негативних корелација између тржишне оријентације и успешности у различитим групама високошколских установа унутар узорка. Наиме, високошколске установе из узорка делују у различитим околностима које могу имати утицаја на везу тржишне оријентације и перформанси тих установа. У неким околностима тржишна оријентација може имати позитиван утицај на перформансе високошколских установа, у другима негативан, а исто тако може бити и без утицаја. Како би се проверила могућност постојања односа тржишне оријентације и перформанси унутар различитих група високошколских установа, спроведена је анализа на подзорцима дефинисаним применом различитих критеријума. Испитан је однос тржишне оријентације и перформанси високошколских установа *у зависности од фактора* за које се претпоставља да могу имати утицај на те односе (тзв. контролисање односа). Конкретно, испитиван је *утицај* наредних *екстерних фактора* на однос тржишне оријентације и перформанси високошколских установа:

1. *величина* студијског програма<sup>169</sup> - по овом критеријуму су сви студијски програми из узорка класификовани у три групе: *мали* (акредитовани за мање од 25 студената), *средњи* (26-250 студената) и *велики* (акредитовани за 251 и више студената);

2. *локација* високошколске установе на којој се спроводи студијски програм – по овом критеријуму све високошколске установе из узорка су подељене у две групе:

- a. високошколске установе лоциране у Републици Србији, и
- b. високошколске установе лоциране у Републици Финској;

---

од 95%, те је као индикатор статистички значајне разлике третирана вредност  $p=0.05$ , односно  $Sig\leq 0.05$ . Само 5% резултата *мањих од* критичне вредности припада подручју одбацивања нулте хипотезе.

<sup>169</sup> Сви програми из узорка класификовани су по величини, на основу критеријума *број студената за које је студијски програм акредитован*. Граничне вредности класификације утврђене су на основу анализе фреквенције одговора на питање 1 из 6. дела упитника, које се односи на број „акредитованих места”, односно број студената за које је студијски програм акредитован.

3. *тип* високошколске установе на којој се спроводи студијски програм - примењене су две категоризације, односно високошколске установе су груписане:

а. по критеријуму *оснивача* у Републици Србији (установе које је основала Република и установе које је основало друго приватно/правно лице – колоквијално „државне” и „приватне” високошколске установе),

б. по критеријуму *врсте студија* у Финској („традиционални” универзитети и универзитети примењених наука)<sup>170</sup>.

У другој фази анализе испитиван је утицај набројаних екстерних фактора на однос примене маркетинг концепта и успешности високошколских установа и приликом контролисања тог односа факторима 1. *локација* студијског програма и 2. *величина* студијског програма, утврђене су статистички значајне разлике.

Наиме, анализом односа тржишне оријентације и перформанси у групама студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији и Финској, утврђено је да постоји веза између тржишне оријентације и успешности, али само код студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији<sup>171</sup>. Утврђено је да међу успешним високошколским установама у Србији има 72,7% тржишно оријентисаних и 52,4% нетржишно оријентисаних. Међу неуспешнима има 27,3% тржишно оријентисаних и 47,6% нетржишно оријентисаних. Разлика од 20,3% у заступљености је статистички значајна (Sig.=0,05), тако да *нула статистичка хипотеза није прихваћена*. Тиме је **главна истраживачка хипотеза** да су установе које примењују маркетинг концепт успешније у односу на оне које га не примењују **поткрепљена на подузорку високошколских установа лоцираних у Републици Србији** (табела 26).

---

<sup>170</sup> Планирано је да се испита и *утицај научне области* којој студијски програм припада (по обе класификације: а. класификацији која се примењује у Републици Србији, и б. класификацији која се примењује у Републици Финској), међутим то испитивање није спроведено јер је број програма у неким тако добијеним групама био толико мали да статистичку анализу чини ирелевантном.

<sup>171</sup> У групи студијских програма у Финској се веза између успешности и тржишне оријентације не може утврдити - пронађене разлике у заступљености успешних високошколских установа у групи тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних, нису статистички значајне (Видети: Прилог 5б., страна П-34).

**Табела 26.** Успешност тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Републици Србији

| Успешност | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане    | Укупно      |
|-----------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| Неуспешне | 12<br>27,3%               | <b>10</b><br><b>47,6%</b> | 22<br>33,8% |
| Успешне   | <b>32</b><br><b>72,7%</b> | 11<br>52,4%               | 43<br>66,2% |
| Укупно    | 44<br>100%                | 21<br>100%                | 65<br>100%  |

$$\chi^2 = 2,628; \text{cc}=1; \text{Sig.}=0,05, \text{FET}=0,091$$

И анализом односа тржишне оријентације и перформанси у групама студијских програма различите величине, утврђено је да постоји веза између тржишне оријентације и успешности, али само код *студијских програма средње величине*<sup>172</sup>. У том подузорку је међу успешнима 83,7% тржишно оријентисаних и 63,6% нетржишно оријентисаних високошколских установа. Разлика у заступљености од 20,3% је статистички значајна (Sig.=0,03), тако да је *главна истраживачка хипотеза* да су установе које примењују маркетинг концепт успешније у односу на оне које га не примењују *поткрепљена и на подузорку студијских програма средње величине* (табела 27). Значај овог налаза проистиче из чињенице да су студијски програми средње величине убедљиво најбројнији (има их 65 и чине чак 67% узорка).

**Табела 27.** Однос тржишне оријентације и успешности студијских програма средње величине

| Успешност | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане   | Укупно       |
|-----------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| Неуспешне | 7<br>16,3%                | <b>8</b><br><b>36,4%</b> | 15<br>23,03% |
| Успешне   | <b>36</b><br><b>83,7%</b> | 14<br>63,6%              | 50<br>76,97% |
| Укупно    | 43<br>100%                | 22<br>100%               | 65<br>100%   |

$$\chi^2=3,307 \text{ cc.}=1 \text{ Sig.}=0,034, \text{FET}=0,068$$

Приликом ове анализе утврђен је значајан додатни налаз: да су *сви велики студијски програми из узорка* (њих 8, или 8, 24% узорка) – *тржишно оријентисани*. Због тога тестирање истраживачких хипотеза није могуће на овом подузорку.

<sup>172</sup> У подузорку малих студијских програма нису идентификоване статистички значајне разлике – не постоји веза примене маркетинг концепта и успешности (Видети: Прилог 5а., страна II-33).

Успешност високошколске установе је мерена и на основу субјективне оцене тј. *процене менаџера*<sup>173</sup>. Однос између примене маркетинг концепта и *успешности установе процењене од стране менаџера* се такође манифестује кроз разлику процентуалне заступљености установа са истом оценом процењене успешности: 1. у групи установа које примењују маркетинг концепт и 2. у групи оних које га не примењују. Због тога је и у овом случају спроведен  $\chi^2$  тест и резултати су показали да постоје статистички значајне разлике у успешности процењеној и на овај начин између високошколских установа које примењују маркетинг концепт и установа које га не примењују. Те статистички значајне разлике су идентификоване и *на нивоу целог узорка* и на нивоу подузорака добијених применом критеријума: 1. *локација студијског програма* и 2. *тип високошколске установе на којој се реализује студијски програм* и у Финској и у Србији.

На нивоу целог узорка, утврђено је да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на успешност високошколских установа процењену од стране менаџера – тржишно оријентисане установе су чешће од нетржишно оријентисаних процењене као „веома успешне” и „углавном успешне” (91,9% наспрам 84,2%), а нетржишне су чешће процењене као „ни успешне ни неуспешне” (25,8% наспрам 9,1%) (табела 28).

**Табела 28.** *Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа процењена од стране менаџера*

| <i>Успешност</i>               | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Ни неуспешне ни успешне</i> | 6<br>9,1%                   | 8<br>25,8%                    | 14<br>14,4%   |
| <i>Углавном успешне</i>        | 46<br>69,7%                 | 16<br>51,6%                   | 62<br>63,9%   |
| <i>Веома успешне</i>           | 14<br>21,2%                 | 7<br>22,6%                    | 21<br>21,7%   |
| <i>Укупно</i>                  | 66<br>100%                  | 31<br>100%                    | 97<br>100%    |

$$\chi^2=6,798 \text{ cc.}=3 \text{ Sig.}=0,039$$

<sup>173</sup> Менаџери су углавном оцењивали успешност својих установа оценама 3 („ни успешна ни неуспешна”), 4 („углавном успешна”) и 5 („веома успешна”) на петостепеној Ликертовој скали. Нико од њих није оценио успешност оценом 1 („веома неуспешна”) нити оценом 2 („углавном неуспешна”).

Налаз о позитивном утицају примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа процењену од стране менаџера је потврђен и на подзорку студијских програма који се реализују у *Финској* и то нарочито на подзорку програма који се реализују на *универзитетима примењених наука* у тој држави. Тај утицај је веома изражен и на узорку студијских програма који се реализују на *приватним високошколским установама* у Србији.

У подзорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у Републици Финској, готово све високошколске установе које примењују маркетинг концепт су процењене као „углавном успешне” или „веома успешне”, док је већина установа које не примењују маркетинг концепт процењена као „ни успешна ни неуспешна” (табела 29).

**Табела 29.** Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних високошколских установа у *Финској* процењена од стране менаџера

| <i>Успешност</i>               | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Ни неуспешне ни успешне</i> | 1<br>4,5%                   | 3<br>30%                      | 4<br>12,5%    |
| <i>Углавном успешне</i>        | 19<br>86,4%                 | 4<br>40%                      | 23<br>71,9%   |
| <i>Веома успешне</i>           | 2<br>9,1%                   | 3<br>30%                      | 5<br>15,6%    |
| <i>Укупно</i>                  | 22<br>100%                  | 10<br>100%                    | 32<br>100%    |

$$\chi^2=11,034 \text{ cc.}=3 \text{ Sig.}=0,006$$

У подзорцима студијских програма који се реализују на *приватним високошколским установама* у Србији и *универзитетима примењених наука* у Финској је позитиван утицај примене маркетинг концепта на процењену успешност установе нарочито изражен<sup>174</sup>. Резултати истраживања показују да су све тржишно оријентисане установе из ове групе процењене као „углавном” или „веома” успешне (ниједна није процењена као „ни успешна ни неуспешна” или „неуспешна”) (табеле 30 и 31).

<sup>174</sup> Нису пронађене статистички значајне разлике у процењеној успешности међу тржишно и нетржишно оријентисаним установама: 1. у Србији – на свим и програмима на *државним* ВШУ (видети Прилоге 5б и 5в на странама П-34 и П-35), 2. на студијским програмима на традиционалним високошколским установама у Финској (видети: Прилог 5г, стр. П-36) нити 3. у случају програма различитих величина (видети: Прилог 5а, стр. П-33).

**Табела 30.** Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних приватних високошколских установа у Србији процењена од стране менаџера

| <i>Успешност</i>               | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Ни неуспешне ни успешне</i> | <b>0</b><br>0%              | 1<br>50%                      | 1<br>10%      |
| <i>Углавном успешне</i>        | 6<br>75%                    | 0<br>0%                       | 6<br>60%      |
| <i>Веома успешне</i>           | 2<br>25%                    | 1<br>50%                      | 3<br>30%      |
| <i>Укупно</i>                  | 8<br>100%                   | 2<br>100%                     | 10<br>100%    |

$$\chi^2=5,833 \text{ cc.}=2 \text{ Sig.}=0,027$$

**Табела 31.** Успешности тржишно и нетржишно оријентисаних универзитета примењених наука процењена од стране менаџера

| <i>Успешност</i>               | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Ни неуспешне ни успешне</i> | 0<br>0%                     | 2<br>33,3%                    | 2<br>11,8%    |
| <i>Углавном успешне</i>        | <b>10</b><br><b>90,9%</b>   | 2<br>33,3%                    | 12<br>70,6%   |
| <i>Веома успешне</i>           | <b>1</b><br><b>9,1%</b>     | 2<br>33,3%                    | 3<br>17,6%    |
| <i>Укупно</i>                  | 11<br>100%                  | 6<br>100%                     | 17<br>100%    |

$$\chi^2=6,783 \text{ cc.}=2 \text{ Sig.}=0,017$$

Због свега наведеног се може прихватити претпоставка да су *високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније у односу на оне које га не примењују и по основу процене успешности од стране менаџера установе*. Све то додаје на аргументацији за **поткрепљење главне истраживачке хипотезе** да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније од оних које га не примењују

### 6.1.3.2. Тестирање појединачних истраживачких хипотеза

***X<sub>1</sub>: Сатисфакција студената је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.***

Истраживачком хипотезом  $X_1$  претпостављено је да постоји позитиван однос између примене маркетинг концепта и *сатисфакције студената*. Анализом података добијених емпиријским истраживањем је и утврђено да на нивоу целог узорка и подузорака дефинисаних по критеријуму 1. *локације* и 2. *величине* студијских програма тај однос постоји. Због тога је истраживачка ***хипотеза X<sub>1</sub>, да је сатисфакција студената већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују, поткрепљена.***

Однос између примене маркетинг концепта и ***сатисфакције студената*** високошколске установе (на нивоу студијског програма) се манифестује кроз разлику процентуалне заступљености установа са истим нивоом сатисфакције студената (установа на којима су студенти веома задовољни или углавном задовољни) у групи тржишно, односно нетржишно оријентисаних установа. Због тога је и за испитивање везе ових варијабли примењен  $\chi^2$  тест и установљене су статистички значајне разлике сатисфакције студената на високошколским установама које примењују маркетинг концепт у односу на оне које га не примењују. Резултати истраживања показују да су студенти веома задовољни на чак 61,9% тржишно оријентисаних установа и на 41,4% нетржишно оријентисаних установа (углавном су задовољни на 38,1% тржишно оријентисаних и 58,6% нетржишно оријентисаних високошколских установа). Разлика у процентуалној заступљености од 20,5% је статистички значајна, јер је вероватноћа за добијање разлика у узорку и када оне не постоје у популацији само 3,3% (Sig.=0,033). Дакле, у анализи спроведеној на целом узорку је закључено да постоји довољна евиденција за одбацивање нулте хипотезе, тако да је ***истраживачка хипотеза X<sub>1</sub>***, којом је претпостављено да је сатисфакција студената већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на оним које га не примењују ***поткрепљена*** (табела 32).

**Табела 32.** Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа

| Сатисфакција студената | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|------------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Углавном задовољни     | 24<br>38,1%          | 17<br>58,6%            | 41<br>44,6% |
| Веома задовољни        | 39<br>61,9%          | 12<br>41,4%            | 51<br>55,4% |
| Укупно                 | 63<br>100%           | 29<br>100%             | 92<br>100%  |

$$\chi^2 = 3,387; \text{cc}=1; \text{Sig.}=0,03, \text{FET}=0,053.$$

Овај налаз је потврђен и анализом спроведеном на подузorcима. Прво, статистички значајне разлике су утврђене контролисањем односа тржишне оријентације високошколских установа и сатисфакције студената, применом фактора локације установе. На подузorcу студијских програма који се спроводе на високошколским установама у **Србији**, хипотеза  $H_1$  је поткрепљена. На том делу узорка је утврђена директна позитивна веза између посматраних варијабли, односно утврђено је да је **сатисфакција студената на високошколским установама које примењују маркетинг концепт већа него на оним које га не примењују** (табела 33).

**Табела 33.** Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији

| Сатисфакција студената | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане    | Укупно     |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|
| Углавном задовољни     | 11<br>26,8%               | <b>10</b><br><b>52,6%</b> | 21<br>35%  |
| Веома задовољни        | <b>30</b><br><b>73,2%</b> | 9<br>47,4%                | 39<br>65%  |
| Укупно                 | 41<br>100%                | 19<br>100%                | 60<br>100% |

$$\chi^2=3,799, \text{cc.}=1, \text{Sig.}=0,025, \text{FET}=0,05$$

Друго, статистички значајне разлике су утврђене и контролисањем односа тржишне оријентације високошколских установа и сатисфакције студената, применом фактора величине студијског програма. Позитиван утицај тржишне оријентације на



сатисфакцију студената потврђен је (и нарочито изражен) и на подзорку *малих студијских програма*<sup>175</sup> (табела 34).

**Табела 34.** Сатисфакција студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних *малих студијских програма*

| Сатисфакција студената | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|------------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Углавном задовољни     | 4<br>28,6%           | 7<br>77,8%             | 11<br>47,8% |
| Веома задовољни        | 10<br>71,4%          | 2<br>22,2%             | 12<br>52,5% |
| Укупно                 | 14<br>100%           | 9<br>100%              | 23<br>100%  |

$$\chi^2=5,316, \text{cc.}=1, \text{Sig.}=0,01, \text{FET}=0,029$$

***X<sub>2</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су конкурентније од оних које га не примењују.***

У истраживачкој хипотези ***X<sub>2</sub>*** претпостављено је постојање директне позитивне везе између тржишне оријентације и конкурентности високошколских установа. Ова хипотеза је ***поткрепљена на подзорку студијских програма који се реализују на високошколским установама лоцираним у Србији.*** Налаз о позитивном утицају примене маркетинг концепта на конкурентност високошколских установа потврђен је и на ***подзорку високошколских установа које је основала Република у Србији***<sup>176</sup>. У наставку текста описана је процедура тестирања хипотезе ***X<sub>2</sub>***.

***Конкурентност*** високошколских установа је мерена односом између броја пријављених кандидата и броја студената за које је студијски програм акредитован.

<sup>175</sup> Нису откривене статистички значајне разлике које би указивале на постојање односа примене маркетинг концепта и сатисфакције студената ни на подзорку ВШУ у Финској, ни у случају студијских програма различитих величина, ни на високошколским установама различитог типа (видети: Прилоге 5а-г, стране П-33 – П-36)

<sup>176</sup> Нису откривене статистички значајне разлике које би указивале на постојање односа примене маркетинг концепта и конкурентности установе ни на подзорку ВШУ у Финској, ни у случају студијских програма различитих величина, ни на високошколским установама различитог типа у Финској (видети: Прилоге 5а, 5б, 5г, на странама П-33, П-34 и П-36)

Тим односом је изражен број кандидата који се пријаве за свако место за које је расписан конкурс за упис студената. Однос између примене маркетинг концепта и конкурентности високошколске установе се манифестује кроз разлику односа броја пријављених кандидата и броја студената за које је студијски програм акредитован у групи високошколских установа које примењују маркетинг концепт у односу на групу установа које га не примењују. Резултати истраживања показују да је код установа које не примењују маркетинг концепт (31 установа) вредност индекса који указује на тај однос 2,66, а код тржишно оријентисаних (66 установа) је 2,68. Иако је мала, разлика од 0,02 је тестирана како би било утврђено да ли је статистички значајна. Будући да се ради о тестирању разлика између две аритметичке средине, употребљен је t-тест на независним узорцима са неједнаким варијансама. Резултат теста је  $t\text{-statistic}^{177} = -0,032$ , а његова вероватноћа  $p = 0,482$ . Може се закључити да спровођењем анализе на нивоу целог узорка није обезбеђено довољно евиденције за неприхватање нулте статистичке хипотезе, а тиме ни за поткрепљење инстраживачке хипотезе  $H_2$  (табела 35).

**Табела 35.** Конкутрентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа

| <i>Тржишна оријентација</i>   | <i>Број</i> | <i>Аритметичка средина</i> | <i>Std. Dev. (Стандардна девијација)</i> | <i>Std. Error (Стандардна грешка)</i> |
|-------------------------------|-------------|----------------------------|--|---------------------------------------|
| <i>Нетржишно оријентисане</i> | 31          | 2,66                       | 3,60                                     | 0,647                                 |
| <i>Тржишно оријентисане</i>   | 66          | 2,68                       | 2,54                                     | 0,313                                 |

Левенов тест једнакости варијансе:  $F = 2,508$ ;  $Sig. = 0,058$

$t = -0,032$ ;  $cc = 95$ ;  $Sig. = 0,482$

Приликом испитивања утицаја локације високошколске установе на односе главних варијабли, утврђено је постојање односа тржишне оријентације и конкурентности на подзорку студијских програма који се спроводе на високошколским установама у Србији. На том подзорку је утврђено да су тржишно оријентисани студијски програми конкурентнији од нетржишно оријентисаних – за упис на тржишно оријентисане програме се пријавило 1,67 студената за једно акредитовано место, а на нетржишно оријентисане 1,10 студената. Разлика од 0,57 је

<sup>177</sup> однос између разлике аритметичких средина и стандардне грешке процене те разлике

статистички значајна (Sig.=0,003) и *хипотеза*  $X_2$ , да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт конкурентније од оних које га не примењују, је *поткрепљена* (табела 36) на подзорку високошколских установа у Србији.

**Табела 36.** Конкутрентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији

| Тржишна оријентација   | Број | Аритметичка средина | Std. Dev. (Стандардна девијација) | Std. Error (Стандардна грешка) |
|------------------------|------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Нетржишно оријентисане | 21   | 1,105               | 0,625                             | 0,136                          |
| Тржишно оријентисане   | 44   | 1,666               | 0,970                             | 0,146                          |

Левенов тест једнакости варијансе: F=4,291; Sig.=0,021

t= - 2,806; cc=57,2; Sig.=0,003

Налаз о позитивном утицају примене маркетинг концепта на конкурентност високошколских установа потврђен је и на примеру високошколских установа у Србији чији је оснивач Република. За упис на тржишно оријентисане установе из ове групе се пријавило 1,77 студената за једно акредитовано место, а на нетржишно оријентисане 1,14. Разлика од 0,63 је статистички значајна (Sig.=0,003), што додаје још један аргумент за *поткрепљење хипотезе*  $X_2$  (табела 37).

**Табела 37.** Конкутрентност тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „државних” високошколских установа у Србији

| Тржишна оријентација   | Број | Аритметичка средина | Std. Dev. (Стандардна девијација) | Std. Error (Стандардна грешка) |
|------------------------|------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Нетржишно оријентисане | 19   | 1,141               | 0,645                             | 0,148                          |
| Тржишно оријентисане   | 36   | 1,770               | 1,001                             | 0,167                          |

Левенов тест једнакости варијансе: F=3,527; Sig.=0,033

t= - 2,820; cc=50,7; Sig.=0,003

***X<sub>3</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују.***

У хипотези  $X_3$  претпостављено је постојање директне позитивне везе између примене маркетинг концепта и репутације високошколских установа. Анализом података добијених емпиријским истраживањем је и утврђено да на нивоу целог узорка и подузорака дефинисаних по свим примењеним критеријумима 1. *локације* високошколске установе, 2. *величине* студијског програма и 3. *типа* високошколске установе (и у Србији и у Финској), тај однос постоји. Због тога је истраживачка ***хипотеза X<sub>3</sub>, да високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују, поткрепљена.***

Однос између примене маркетинг концепта и ***репутације*** високошколске установе (на нивоу студијског програма) се манифестује кроз разлику процентуалне заступљености установа са истом репутацијом (високо селективне, селективне, неселективне и регрутујуће) у групи тржишно, односно нетржишно оријентисаних установа. Због тога је и за испитивање односа примене маркетинг концепта и репутације високошколске установе, примењен  $\chi^2$  тест. Резултати истраживања показују да највећи број и тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних установа из узорка спада у „неселективне”, али је више регрутујућих међу нетржишно оријентисаним и више селективних и високо селективних међу тржишно оријентисаним установама. Пошто су идентификоване разлике репутације тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа статистички значајне, постоји довољна евиденција на нивоу целог узорка за одбацивање нулте статистичке хипотезе и ***поткрепљење истраживачке хипотезе X<sub>3</sub>*** (табела 38).

***Табела 38. Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа***

| <i>Репутација</i>        | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Високо селективне</i> | <b>11</b><br>16,7%          | 4<br>12,9%                    | 15<br>15,5%   |
| <i>Селективне</i>        | <b>5</b><br>7,6%            | 1<br>3,2%                     | 6<br>6,2%     |
| <i>Неселективне</i>      | 41<br>62,1%                 | 14<br>45,2%                   | 55<br>56,7%   |
| <i>Регрутујуће</i>       | 9<br>13,6%                  | <b>12</b><br><b>38,7%</b>     | 21<br>21,6%   |
| <i>Укупно</i>            | 66<br>100%                  | 31<br>100%                    | 97<br>100%    |

$$\chi^2=8,034, \text{cc.}=3, \text{Sig.}=0,022$$

Налаз који указује на позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију високошколске установе, идентификован је и на *подузорку студијских програма средње величине* (табела 39). Овај налаз је изузетно значајан због чињенице да су студијски програми средње величине убедљиво најбројнији (чине 67% узорка).

**Табела 39.** Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних студијских програма средње величине

| Репутација        | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Високо селективне | 8<br>18,6%           | 2<br>9,1%              | 10<br>15,4% |
| Селективне        | 4<br>9,3%            | 0<br>0%                | 4<br>6,2%   |
| Неселективне      | 24<br>55,8%          | 11<br>50%              | 35<br>53,8% |
| Регрутујуће       | 7<br>16,3%           | 9<br>40,9%             | 16<br>24,6% |
| Укупно            | 43<br>100%           | 22<br>100%             | 65<br>100%  |

$$\chi^2=6,581, \text{ cc.}=3, \text{ Sig.}=0,043$$

Позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију високошколских установа идентификован је на подузорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији (табела 40) и потврђен и на подузорку „државних” (табела 41) и на подузорку „приватних” установа (табела 42).

**Табела 40.** Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних високошколских установа у Србији

| Репутација        | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Високо селективне | 4<br>9,1%            | 0<br>0%                | 4<br>6,2%   |
| Селективне        | 4<br>9,1%            | 0<br>0%                | 4<br>6,2%   |
| Неселективне      | 28<br>63,6%          | 9<br>42,9%             | 37<br>56,9% |
| Регрутујуће       | 8<br>18,2%           | 12<br>57,1%            | 20<br>30,8% |
| Укупно            | 44<br>100%           | 21<br>100%             | 65<br>100%  |

$$\chi^2=11,909, \text{ cc.}=3, \text{ Sig.}=0,004$$

**Табела 41.** Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „државних” високошколских установа у Србији

| Репутација        | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Високо селективне | 4<br>11,1%           | 0<br>0%                | 4<br>7,3%   |
| Селективне        | 4<br>11,1%           | 0<br>0%                | 4<br>7,3%   |
| Неселективне      | 20<br>55,6%          | 8<br>42,1%             | 28<br>50,9% |
| Регрутујуће       | 8<br>22,2%           | 11<br>57,9%            | 19<br>34,5% |
| Укупно            | 36<br>100%           | 19<br>100%             | 55<br>100%  |

$$\chi^2=9,245, \text{cc.}=3, \text{Sig.}=0,013$$

**Табела 42.** Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „приватних” високошколских установа у Србији

| Репутација   | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно     |
|--------------|----------------------|------------------------|------------|
| Неселективне | 8<br>100%            | 1<br>50%               | 9<br>90%   |
| Регрутујуће  | 0<br>0%              | 1<br>50%               | 1<br>10%   |
| Укупно       | 8<br>100%            | 2<br>100%              | 10<br>100% |

$$\chi^2=4,444, \text{cc.}=1, \text{Sig.}=0,017$$

Приликом ове анализе, установљен је интересантан додатни налаз – да међу студијским програмима који се реализују на „приватним” високошколским установама у Србији нема високоселективних и селективних програма – сви су или неселективни или регрутујући (табела 43).

**Табела 43.** Репутација „приватних” високошколских установа у Србији

| Репутација        | Број установа | %  |
|-------------------|---------------|----|
| Високо селективне | 0             | 0  |
| Селективне        | 0             | 0  |
| Неселективне      | 9             | 90 |
| Регрутујуће       | 1             | 10 |

Најзад, позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију високошколских установа идентификован је на подузорку студијских програма који се реализују на „традиционалним” универзитетима у Финској (табела 44).

**Табела 44.** Репутација тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних „традиционалних” универзитета у Финској

| Репутација        | Тржишно оријентисане | Нетржишно оријентисане | Укупно     |
|-------------------|----------------------|------------------------|------------|
| Високо селективне | 4<br>36,4%           | 3<br>75%               | 7<br>46,7% |
| Селективне        | 0<br>0%              | 1<br>25%               | 1<br>6,7%  |
| Неселективне      | 7<br>63,6%           | 0<br>0%                | 7<br>46,7% |
| Укупно            | 11<br>100%           | 4<br>100%              | 15<br>100% |

$$\chi^2=6,234, \text{cc.}=2, \text{Sig.}=0,022$$

На основу података приказаних у табели 44 могуће је идентификовати још један интересантан налаз – међу студијским програмима из узорка који се реализују на „традиционалним” универзитетима у Финској, нема регрутујућих – сви се могу сврстати у високоселективне, селективне и неселективне<sup>178</sup>.

***X<sub>4</sub>: Сатисфакција запослених је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.***

Истраживачком хипотезом *X<sub>4</sub>* претпостављено је постојање директне позитивне везе између тржишне оријентације високошколских установа и сатисфакције појединаца запослених на тим установама. Ова ***хипотеза је поткрепљена на нивоу целог узорка*** и на подузорцима студијских програма који се реализују на свим високошколским установама у Србији, и посебно на „државним” установама, као и на подузорку малих студијских програма<sup>179</sup>.

<sup>178</sup> Однос примене маркетинг концепта и репутације ВШУ није идентификован на подузорцима: малих студијских програма, свих студијских програма који реализују у Финској, ни студијских програма на универзитетима примењених наука у тој држави (видети прилоге: 5а, 5б и 5г, стр. П-33, П-34, П-36).

<sup>179</sup> Однос примене маркетинг концепта и сатисфакције запослених ВШУ није идентификован на подузорцима студијских програма средње величине, нити на онима који се реализују у Финској (ни на једном типу ВШУ) и приватним ВШУ у Србији (видети прилоге: 5а, 5б и 5г на стр. П-33, П-34 и П-36).

Однос између примене маркетинг концепта и *сатисфакције запослених* се такође манифестује кроз разлику процентуалне заступљености установа са истим нивоом сатисфакције запослених (незадовољни, углавном задовољни, веома задовољни) у групи тржишно, односно нетржишно оријентисаних високошколских установа. Због тога је за испитивање везе и ових варијабли примењен  $\chi^2$  тест и утврђено је постојање статистички значајних разлика у сатисфакцији запослених на високошколским установама које примењују маркетинг концепт и онима које га не примењују. Резултати истраживања указују на то да је међу високошколским установама чији се запослени декларишу као „веома задовољни” 68,5% тржишно оријентисаних и 42,3% нетржишно оријентисаних установа. Са друге стране, међу установама чији су запослени „углавном задовољни” је скоро duplo више нетржишно оријентисаних у односу на тржишно оријентисане (57,7%:31,5%). Те разлике су тестиране и утврђено је да су статистички значајне (Sig.=0,012), тако да је одбачена нулта статистичка хипотеза и **поткрепљена истраживача хипотеза  $X_4$**  да је сатисфакција запослених већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују (табела 45).

**Табела 45.** Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама

| <i>Сатисфакција запослених</i> | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Углавном задовољни</i>      | 17<br>31,5%                 | <b>15</b><br><b>57,5%</b>     | 32<br>40%     |
| <i>Веома задовољни</i>         | <b>37</b><br><b>68,5%</b>   | 11<br>42,3%                   | 48<br>60%     |
| Укупно                         | 4<br>100%                   | 4<br>100%                     | 80<br>100%    |

$$\chi^2 = 5,024; cc=1; Sig.=0,012.$$

Као што је поменуто, овај налаз је потврђен и на подзорку *свих студијских програма* који се реализују на високошколским установама у Србији (табела 46) и нарочито на подзорку оних који се реализују на „државним” високошколским установама (табела 47). Налаз је убедљиво потврђен и на подзорку *малих* студијских програма (табела 48).



**Табела 46.** Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама у Србији

| Сатисфакција запослених | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане    | Укупно     |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|
| Углавном задовољни      | 8<br>22,2%                | <b>10</b><br><b>58,8%</b> | 18<br>34%  |
| Веома задовољни         | <b>28</b><br><b>77,8%</b> | 7<br>41,2%                | 35<br>66%  |
| Укупно                  | 36<br>100%                | 17<br>100%                | 53<br>100% |

$$\chi^2 = 6,897; cc=1; Sig.=0,004.$$

**Табела 47.** Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним „државним” високошколским установама у Србији

| Сатисфакција запослених | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------|
| Углавном задовољни      | 4<br>14,3%                | <b>9</b><br><b>60%</b> | 13<br>30,2% |
| Веома задовољни         | <b>24</b><br><b>85,7%</b> | 6<br>40%               | 30<br>69,8% |
| Укупно                  | 28<br>100%                | 15<br>100%             | 43<br>100%  |

$$\chi^2 = 9,677; cc=1; Sig.=0,001.$$

**Табела 48.** Сатисфакција запослених у тржишно и нетржишно оријентисаним високошколским установама, случај малих студијских програма

| Сатисфакција запослених | Тржишно оријентисане      | Нетржишно оријентисане | Укупно      |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------|
| Углавном задовољни      | 1<br>7,7%                 | <b>6</b><br><b>75%</b> | 7<br>33,3%  |
| Веома задовољни         | <b>12</b><br><b>92,3%</b> | 2<br>25%               | 14<br>66,7% |
| Укупно                  | 13<br>100%                | 8<br>100%              | 21<br>100%  |

$$\chi^2 = 10,096; cc=1; Sig.=0,0005.$$

***H<sub>5</sub>: Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су иновативније у односу на оне које га не примењују.***

И однос између примене маркетинг концепта и **иновативности високошколских установа** се манифестује кроз разлику процентуалне заступљености установа са истим нивоом иновативности (високе, умерене и ниске иновативности) у групи нетржишно, односно тржишно оријентисаних високошколских установа.

Због тога је за испитивање везе и ових варијабли примењен  $\chi^2$  тест. Међутим, ни на нивоу целог узорка (Sig.=0,328; видети прилог 4, стр. П-32) ни на подузорцима (по критеријумима локације и типа високошколске установе и величине студијског програма – прилози 5а-г, на странама П-33 – П-36) нису утврђене статистички значајне разлике између иновативности тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних студијских програма. Због тога, нема довољно евиденције за одбацивање нулте статистичке хипотезе, те она мора бити прихваћена као веома вероватна. Самим тим, истраживачка **хипотеза X<sub>5</sub>**, „*Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су иновативније у односу на оне које га не примењују*” је **одбачена**.

#### ***6.1.4. Испитивање утицаја тржишне оријентације на конкурентност и иновативност националне привреде***

Планом анализе је предвиђено да се сем испитивања утицаја примене маркетинг концепта у високошколским установама на перформансе тих установа (микро ниво), испита и утицај примене маркетинг концепта у високошколском сектору на перформансе националне привреде (макро ниво). Тестиране истраживачке хипотезе, главна и појединачне хипотезе X<sub>1</sub>-X<sub>5</sub>, односе се на везу примене маркетинг концепта у високошколским установама и перформанси тих установа. Са друге стране, појединачне истраживачке хипотезе X<sub>6</sub> и X<sub>7</sub> се односе на везу примене маркетинг концепта у сектору високошколског образовања и перформанси националне привреде. У наставку текста је описан поступак тестирања истраживачких хипотеза X<sub>6</sub> и X<sub>7</sub>.

#### ***X<sub>6</sub>: Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности националне привреде.***

Једина информација о примени маркетинг концепта на нивоу сектора високошколског образовања, добијена реализованим емпијским истраживањем, односи се на број идентификованих тржишно оријентисаних високошколских установа (студијских програма) у Републици Србији и Републици Финској. У узорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији је тржишно оријентисано 67,69% студијских програма док је у Финској тржишно оријентисано 68,75% програма<sup>180</sup>. Та процентуална заступљеност је посматрана као индикатор

---

<sup>180</sup> Ове вредности су добијене на следећи начин: у Србији је тржишно оријентисано 44 од 65 програма што је 67,69%, а у Финској 22 од 32 што је 68,75%.

примене маркетинг концепта у високошколском сектору (независна варијабла) у ове две државе.

Подаци о конкурентности националне привреде (зависна варијабла) Републике Србије и Републике Финске, преузети су из Извештаја о глобалној конкурентности<sup>181</sup> (Schwab, 2014). У овом извештају, укупна конкурентност привреде Србије је оцењена оценом 3,9, а конкурентност Финске оценом 5,5. Наизглед релативно мала разлика у оценама од 1,6 (при чему је распон могућих оцена 1-7) одсликава заправо драстичну разлику у позиционирању Србије и Финске у односу на остале земље: укупно је анализирано 144 земаља, при чему је Финска високо рангирана и заузима 4. позицију, а Србија тек 94. позицију.

Подаци који се односе на независну и зависну варијаблу – примену маркетинг концепта у високошколском сектору и конкурентност националне привреде, приказани су у табели 49.

**Табела 49.** *Однос тржишне оријентације високошколских установа и конкурентности националне привреде*

|               | <i>Примена маркетинг концепта у високошколским установама</i> | <i>Конкурентност националне привреде</i> |
|---------------|---|--|
| <i>Србија</i> | 67,69%  | 3,9                                      |
| <i>Финска</i> | 68,75%  | 5,5                                      |

Презентовани подаци не противрече наведеној истраживачкој хипотези – и примена маркетинг концепта у високошколском сектору и конкурентност националне привреде имају веће вредности у Републици Финској него у Републици Србији. То указује на међузависност ових варијабли и потребу да се она подробније испита<sup>182</sup>.

<sup>181</sup> Коришћен је Извештај за 2014-15. годину, јер су и подаци везани за тржишну оријентацију високошколских установа прикупљани за академску 2014-15. годину

<sup>182</sup> У Глобалном индексу конкурентности се за 1 од 12 основних група фактора (тзв. стубова) конкурентности сматра и група која се односи на *високошколско образовање и усавршавање* (5. стуб). Србија за целу ову групу фактора има оцену 4,3 (74. место), а Финска 6,2 (*1. на свету*). Стога, један потенцијални правац даљих истраживања може бити испитивање односа тржишне оријентације и процењеног квалитета високошколског образовања. У оквиру ове групе постоје индикатори значајни за контекст овог истраживања: 1. *процент уписаних у ВШУ* – Србија 52,4% (52. место), Финска 93,7 (4.место), 2. *Квалитет укупног образовног система* – Србија 3,1 (106. место), Финска 5,9 (2. место), 3. *квалитет високошколских установа из области менаџмента* Србија 3,6 (114.), Финска 5,6 (12. место).

***X<sub>7</sub>: Примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси иновационим капацитетима националне привреде.***

За проверу истраживачке хипотезе X<sub>7</sub>, генерисани подаци о примени маркетинг концепта на нивоу високошколског сектора (независна варијабла) су упоређивани са подацима о иновативности националне привреде (зависна варијабла).

Подаци о иновационим капацитетима националне привреде добијени су из:

- Извештаја о глобалној конкурентности за 2014-15. годину (Schwab, 2014) у коме је иновативност третирана као један од фактора конкурентности<sup>183</sup>,
- Извештаја Европске комисије ***European Union Scoreboard*** (European Comission, 2015) којим се директно мери ниво иновативности националних привреда<sup>184</sup>.

Подаци који се односе на независну и зависну варијаблу – примену маркетинг концепта у високошколском сектору и иновативност националне привреде, приказани су у табели 50.

***Табела 50. Однос тржишне оријентације високошколских установа и иновативности националне привреде***

| <i>Држава</i> | <i>Примена маркетинг концепта у ВШУ</i> | <i>Иновациони капацитети (Schwab, 2014)</i> | <i>European Union Scoreboard (European Comission, 2014)</i> |
|---------------|---|---|---|
| <i>Србија</i> | 67,69%                                  | 3 (130. место)                              | 0,38  |
| <i>Финска</i> | 68,75%                                  | 5,6 (5. место)                              | 0,675   |

Ови подаци не противрече наведеној истраживачкој хипотези: и примена маркетинг концепта у високошколском сектору и иновациони капацитети националне

<sup>183</sup> Као водећи индикатор иновативационих капацитета привреде третиран је индикатор *Иновациони капацитети* (енгл. Capacity for innovation) из групе *Фактори иновативности и софистицираности* (пословања) (енгл. Innovation and sophistication factors).

<sup>184</sup> По критеријумима из ***European Union Scoreboard***-а, све анализиране земље (чланице ЕУ, али и Македонија, Србија, Турска, Норвешка, Швајцарска) сврстане су у 4. групе: 1. лидери у иновативности, 2. пратиоци у иновацијама, 3. умерени иноватори и 4. скромни иноватори. Република Финска спада у лидере (све иновационе перформансе су јој надпросечне, у односу на просек ЕУ чланица, а укупан скор 22% изнад просека), а Република Србија у умерене иноваторе (иновационе перформансе испод просека, а укупан скор 31% испод просека)

привреде (исказани обема оценама) имају веће вредности у Финској него у Србији<sup>185</sup>. То указује на међузависност ових варијабли и потребу да се она подробније испита.

## 6.2. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Резултати спроведеног емпиријског истраживања су дискутовани на два нивоа: најпре су коментарисани са теоријског и аспекта резултата претходних емпиријских истраживања, а потом са аспекта методологије која је коришћена за вредновање главних варијабли и утврђивање њихових односа. Прво су коментатисани резултати истраживања који се односе на тестирање главне, а затим и појединачних истраживачких хипотеза.

### 6.2.1. Дискусија основног налаза емпиријског истраживања

У главној истраживачкој хипотези је изражена претпоставка да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на успешност високошколских установа (тј. студијских програма). Тачније, претпостављено је да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније од оних које га не примењују. Ова хипотеза се базира на схватањима да тржишна оријентација има позитиван утицај на перформансе високошколских установа (Kotler & Fox, 1985; Stewart, 1991; Brookes, 2003; Hemsley-Brown, & Oplatka, 2006, 2010; Algarini & Talib, 2014), као и било којих других организација<sup>186</sup>. Позитиван утицај тржишне оријентације на успешност

---

<sup>185</sup> Финска има боље оцене по свим индикаторима иновативности из Глобалног индекса конкурентности. За целу групу фактора *иновативности и софистицираности (пословања)* Србија има оцену 3,1 (121. место), Финска 5,6 (3. место). За индикатор *Иновације* Србија има оцену 2,9 (108. место), а Финска 5,8 (1. место). Још један значајан податак за овај контекст јесте рангирање Србије и Финске по фактору *технолошка спремност*: Србија им оцену 4,4 (49. место), Финска 6 (11. место). Финска је и у овом случају знатно боље рангирана од Србије, али су је по овом критеријуму (који се посредно односи и на иновативност), разлика у рангирању убедљиво најмања (у односу на разлике у рангирању Србије и Финске по осталим факторима). Технолошка спремност је заправо једна од снага националне привреде Србије. Финска је знатно боље рангирана по још једном фактору који је од нарочитог значаја за предмет овог истраживања. По критеријуму *сарадња универзитета и привреде* (пословних субјеката), Финска је најбоља на свету (оцена 6; 1. место), док је Србија на 95. месту од 144 земаља (оцена 3,2).

<sup>186</sup> Та теоријска поставка је најпре била концептуализована у профитном контексту (нпр. Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 2001; Kotler, 2002; Kirca et al., 2005), а потом је разматран позитиван утицај тржишне оријентације на перформансе непрофитних организација (нпр. Shapiro, 1973; Kotler, 1979; Lovelock &

организација је потврђен и налазима емпиријских истраживања<sup>187</sup>. У контексту високошколског образовања, истраживања тог типа су малобројна (Mazzarol & Hosié, 1996, Caruana et al. 1998a, 1998b, 1999; Rivera-Camino & Ayala, 2010; Zebal & Goodwin, 2012), али су њихови резултати међусобно усаглашени – сви указују на то да примена маркетинг концепта позитивно утиче и на успех високошколских установа .

И у емпиријском истраживању представљеном у овој дисертацији, утврђене су статистички значајне разлике између успешности високошколских установа које примењују маркетинг концепт и установа које га не примењују (на нивоу студијских програма). Тиме су директно потврђене теоријске поставке и налази претходних емпиријских истраживања.

Утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа, анализиран је на два начина у овој дисертацији. Тачније, успешност високошколских установа је изражена двојако:

1. *објективним мерилима* која изражавају успешност у остваривању примарног циља установе – да упише довољан број студената (у случају селективних установа и најквалитетнијих кандидата) како би обезбедила несметано континуирано обављање активности и испуњавање мисије због које је основана; и

2. *проценом менаџера* о успешности високошколске установе у остваривању примарног циља конкретне установе – испитаницима (менаџерима) је сугерисано да процену врше на основу чињеница, како би се умањила субјективност оцене.

***Коришћењем објективних мерила успешности***, главна истраживачка хипотеза је поткрепљена приликом контролисања односа примене маркетинг концепта и успешности високошколских установа факторима локације и величине студијских програма.

---

Weinberg, 1989; Wood & Bhuiyan, 1993; Harding, 1998; Brady & Johnson, 2000; Liao et al., 2001; Sargeant et al., 2002; Kotler, 2002; Álvarez et al., 2002; Duque-Zuluaga & Schneider, 2008; Andersean & Kotler, 2008; Modi & Mishra, 2010). Наведени научни радови су служили као основа ауторима из области маркетинга високошколског образовања, који су потом разматрали однос тржишне оријентације и успешности високошколских установа.

<sup>187</sup> Највећи број тих истраживања је спроведен у контексту профитних организација (нпр. Shapiro, 1988; Haywood, 1989, Narver & Slater, 1990, Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Hooley et al., 1998; Weiss et al., 1999; Wiedmann & Prauschke, 2006), а знатно мање у контексту непрофитних (нпр. Gainer, & Padanyi, 2002, 2005; Shoham et al., 2006; Moris et al., 2007).

Позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа је идентификован на подузорку студијских програма који се реализују на *високошколским установама лоцираним у Србији*. На том подузорку је утврђено да је заступљеност установа које примењују маркетинг концепт међу успешнима за 20,3% већа него заступљеност оних које не примењују маркетинг концепт и да је та разлика статистички значајна. Зато је могуће тврдити да је примена маркетинг концепта значајан фактор успешности високошколских установа у Србији. Са друге стране, на подузорку студијских програма који се реализују у Финској, није било могуће утврдити статистички значајне разлике у успешности установа које примењују маркетинг концепт и успешности установа које га не примењују. Скоро све високошколске установе (90,6%) из овог подузорка су успешне – укључујући 90,9% установа које примењују маркетинг концепт и 90% оних које га не примењују. Због тога није могуће утврдити статистички значајне разлике у успешности ове две групе установа и није могуће тврдити нити да примена маркетинг концепта јесте, нити да није значајан фактор успешности високошколских установа у Финској. *Недостатак статистички значајних разлика на овом подузорку* је један од *потенцијалних узрока* недостатака статистички значајних разлика *на нивоу целог узорка* у успешности високошколских установа које примењују и оних које не примењују маркетинг концепт.

Позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа је потврђен и на подузорку студијских програма *средње величине*. Тај налаз је изузетно значајан због броја јединица у овом подузорку (65 студијских програма) јер је њиме главна хипотеза поткрепљена на 67% узорка. На подузорку великих студијских програма није било могуће идентификовати статистички значајне разлике у успешности високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују, јер су сви *велики студијски програми тржишно оријентисани* (8,2% узорка). Успешно је 62% програма из овог подузорка, али није могуће утврдити да ли је примена маркетинг концепта значајан фактор успешности, јер у овом подузорку не постоји контролна група – група студијских програма на којима није примењен маркетинг концепт.<sup>188</sup> *Због тога није било могуће спровести ни анализе односа*

---

<sup>188</sup> Налази о позитивном утицају примене маркетинг концепта на успешност студијских програма средње величине, о томе да се у руковођењу свим великим студијским програмима из узорка примењује маркетинг концепт, као и индиције о могућности постојања позитивног утицаја примене маркетинг концепта на успешност великих студијских програма, су веома значајни. На глобалном нивоу

*примене маркетинг концепта и осталих перформанси високошколских установа тј. није било могуће тестирати ни остале истраживачке хипотезе на подузорку малих студијских програма.*

Ни на подузорку малих студијских програма није утврђено постојање статистички значајних разлика у успешности високошколских установа које примењују и оних које не примењују маркетинг концепт. Убедљива већина малих студијских програма је успешна (70,8%) при чему су успешнији они у чијем је управљању примењен маркетинг концепт (73,3%) од оних код којих се маркетинг концепт не примењује (66,7%). Ипак, због непостојања статистички значајних разлика, не може се закључити да је примена маркетинг концепта основни узрок успешности малих студијских програма. Један од разлога за недостатак статистички значајних разлика на овом подузорку може бити и поништавање разлика које постоје на деловима тог подузорка. Постоји могућност да фактори попут репутације и/или конкурентности утичу на однос примене маркетинг концепта и успешности малих студијских програма. У наредним истраживањима треба проверити претпоставку да су мали, атрактивни (по конкурентности) високо селективни (по репутацији) студијски програми у чијем је руковођењу примењен маркетинг концепт - успешни, а да остали мали студијски програми нису успешни. Та анализа (укрштање контролних фактора величина, репутација и конкурентност) није била могућа у реализованом емпиријском истраживању због малог броја истраживачких јединица, али је неопходно спровести је у наредним истраживањима, јер постоје теоријске основе за наведену претпоставку.

Наиме, високошколске установе које нуде мале (по величини), ексклузивне и селективне студијске програме (по репутацији) делују у тржишној ситуацији у којој је и *тражња* за тим програмима (број кандидата пријављених за упис) *већа од понуде* (у смислу броја студената за које је студијски програм акредитован)<sup>189</sup>. Ови студијски

---

је присутна тенденција омасовљавања високошколског образовања (у смислу повећања броја високообразованих становника), а тиме и студијских програма, због чега питање тржишне оријентације високошколских установа постаје све актуелније, а потреба за додатним истраживањима све израженија. Наиме, опште је прихваћен став да је високо образовање један од фактора националне конкурентности, што је операционализовано и у методологији за израчунавање глобалног индекса конкурентности Светског економског форума (Schwab, 2014). Један од значајних индикатора у овој методологији односи се на проценат високообразованих у укупном броју становника сваке анализиране земље (индикатор 5.2. стопа уписа на терцијарно образовање, видети: Schwab, 2014, стр. 457).

<sup>189</sup> Та тржишна ситуација је слична ситуацији у којој је концептуализован производни концепт. Ови студијски програми су атрактивни чиме је испуњен и основни предуслов за примену те пословне



програми су атрактивни (немају проблема са „попуњавањем капацитета”) чиме је испуњен и основни предуслов за њихову класификацију као успешних, а ако остваре циљ уписивања довољног броја студената који су и најквалитетнији кандидати, онда су успешни у потпуности. Мали и ексклузивни студијски програми су најчешће квалитетни и/или иновативни, и високошколске установе их конципирају и нуде како би задовољиле потребе мале циљне групе, тржишне нише коју чине најталентованији, најуспешнији студенти који су често веома захтевни тј. чије су преференције веома спецификоване. Ови студијски програми могу бити усмерени и на неисказане или на антиципиране потребе потенцијалних студената и/или конципирани на основу потреба других значајних стејхолдера (државе, привредних субјеката, потенцијалних послодаваца, друштвене заједнице и сл.), што их чини веома иновативним. Због тога се високошколске установе које нуде програме ове врсте могу сматрати „пружаоцима луксузних услуга”, веома *ретких* и квалитетних студијских програма, или „иноваторима”. Оне су тржишни лидери, установе које креирају тржиште, односно управљају њиме или га воде (*енгл.* market-driving). Описана ситуација заправо подразумева највиши ниво тржишне оријентације – управљање тржиштем или креирање тржишта (видети: Day, 1990; 1994; Johnson & Weinstein, 2008, стр. 22-23; Esteban et al., 2002, стр. 1004; Станковић и Ђукић, 2009, стр. 16-19). Дакле, постоје теоријске претпоставке да се у управљању малим, атрактивним, селективним студијским програмима примењује маркетинг концепт и да су ти програми успешни. Неопходно је испитати и да ли је примена маркетинг концепта основни фактор успешности таквих програма.

---

оријентације. У профитном контексту, у овој тржишној ситуацији потрошачи теже да обезбеде (релативно ретке) производе, а понуђачи да те производе учине доступнима што већем броју заинтересованих потрошача. Квалификовано тржиште чине потрошачи који могу приуштити производе, којима су производи доступни (физички и сл.) и који испуњавају одређене услове за куповину (нпр. пунолетни су). Често у описаној тржишној ситуацији купци постану они који најбрже реагују. У контексту високошколског образовања и у случају малих, високоселективних студијских програма, ситуација је другачија. Многи студенти желе да се упишу на „релативно ретке” студијске програме, али се менаџери тих програма не труде да задовоље *исказане* потребе *свих* заинтересованих. Студенте за обезбеђење услуге образовања од високошколске установе не квалификује платежна способност и сличне квалификације присутне у профитном сектору, већ (често изванредан) успех током претходног образовања, афинитет, таленат. У томе је битна разлика описаних ситуација, те се не може сматрати да у управљању малим, селективним програмима менаџери примењују производни концепт.

Наредним истраживањима је потребно испитати и да ли је недостатак поменутих статистички значајних разлика последица претпоставки заснованих на практичним аспектима пословања високошколских установа:

1. да су мали студијски програми који нису нарочито селективни и у чијем је руковођењу примењен маркетинг концепт - успешни (тако да остварују основни циљ уписивања довољног броја каидата), а да остали мали студијски програми нису успешни;

2. да високо селективни мали студијски програми нису успешни чак и када у руковођењу овим програмима високошколске установе примењују маркетинг концепт (јер због строгих критеријума не уписују довољан број кандидата).

Поменути правци истраживања би допринели откривању узрока недостатка налаза о позитивном утицају примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа на којима се реализују мали студијски програми. Тим истраживањима би могле бити идентификоване околности у којима примена маркетинг концепта има позитиван утицај на успешност малих студијских програма и околности у којима тај утицај недостаје.

Недостатак статистички значајних разлика, које указују на позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа, на подзорцима малих и великих студијских програма је један од потенцијалних узрока непостојања довољне евиденције за поткрепљење главне истраживачке хипотезе на нивоу целог узорка.

И случају *мерења успешности на основу процене менаџера*, доказан је позитиван утицај примене маркетинг концепта на ову перформансу високошколских установа. Главна хипотеза, којом је претпостављен тај утицај, поткрепљена је: 1. на нивоу *целог узорка*, 2. подзорка свих студијских програма који се реализују на високошколским установама у *Финској* и посебно 3. на *универзитетима примењених наука* у тој држави, као и на 4. *„приватним“* високошколским установама у Србији. У свим овим случајевима, испитаници из високошколских установа које примењују маркетинг концепт су своје установе претежно оцењивали као „веома успешне” и „углавном успешне” (у остваривању главног циља). Са друге стране, испитаници из високошколских установа које не примењују маркетинг концепт су своје установе претежно оцењивали као „ни успешне ни неуспешне”. Позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколске установе мерене на овај начин, није идентификован на подзорцима студијских програма који се реализују: 1. на

високошколским установама у Србији, 2. на „државним” универзитетима у Србији и 3. „традиционалним” универзитетима у Финској. Без обзира на то што је испитаницима сугерисано да процену успешности своје установе врше на основу објективних чињеница (индикатора успешности у остваривању главног циља конкретне установе), субјективност у оцени очигледно није избегнута, што је вероватно основни разлог презентованих резултата (недостатка статистички значајних разлика у наведеним случајевима).

### 6.2.2. Дискусија резултата тестирања истраживачких хипотеза

*Првом истраживачком хипотезом* је претпостављено да су студенти високошколских установа које примењују маркетинг концепт задовољнији од студената установа које га не примењују. Ова хипотеза је базирана на теоријским разматрањима позитивног утицаја примене маркетинг концепта у високошколској установи на сатисфакцију студената (нпр. Hammond, Webster & Harmon, 2006; Flavián & Lozano, 2006; Morris et al., 2007; Voon, 2007; Walkenhorst, 2008; Niculescu et al., 2013) која су потврђена и резултатима емпиријских истраживања (нпр. Stewart, 1991; Caruana et al., 1998a, b; Binsardi & Ekwulugo, 2003; Bedggood & Donovan, 2012). Емпиријским истраживањем спроведеним за потребе ове дисертације су добијени резултати који су у складу са теоријском поставком и резултатима претходних емпиријских истраживања. Наиме, на нивоу *целог узорка* и на подзорцима *малих* судијских програма и студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији, је утврђено да примена маркетинг концепта у високошколским установама има позитиван утицај на сатисфакцију студената. Међутим, на подзорцима студијских програма *средње величине* и онима који се спроводе на високошколским установама у Финској, није обезбеђена довољна евиденција за поткрепљење истраживачке хипотезе  $H_1$ . У случају програма средње величине у чијем руковођењу се примењује маркетинг концепт се студенти чешће декларишу као „веома задовољни” него на студијским програмима на којима се не примењује маркетинг концепт (они су претежно „ углавном задовољни”), али те разлике нису статистички значајне. Налаз да је позитиван утицај примене маркетинг концепта у високошколској установи на сатисфакцију студената идентификован на подзорку малих, а не и средњих студијских програма, може бити последица *веће посвећености наставног и*

*осталог особља студентима.* Претпоставка је да мањи број студената омогућава адекватније препознавање и задовољавање њихових потреба. Ову претпоставку је потребно проверити у наредним истраживањима.

У Финској су студенти обе врсте студијских програма (и оних у чијем се руковођењу примењује маркетинг концепт и оних у чијем се руковођењу не примењује) – „углавном задовољни”. Не постоји статистички значајна разлика у степену сатисфакције студената који су полазници наведене две групе програма. Одсуство статистички значајних разлика у сатисфакцији студената тржишно и нетржишно оријентисаних студијских програма на овом подзорку и нижа сатисфакција студената у Финској него у Србији, могу се објаснити на неколико начина. Један од узрока може бити разлика у начину мерења сатисфакције студената у овим државама. Наиме, у Финској је начин мерења сатисфакције студената прецизно дефинисан – процедуре прописује *Центар за евалуацију високошколских установа* и оне су обавезујуће за све високошколске установе (видети: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus). У Србији су високошколске установе у обавези да мере сатисфакцију студената, начелно су дефинисане и области на које се односи мерење сатисфакције (настава, литература, додатне услуге и сл.), али не и детаљне процедуре (видети: Комисија за акредитацију и проверу квалитета)<sup>190</sup>. Са тим у вези, Бедгуд и Донован су указивали на проблем различитог дефинисање предмета вредновања приликом мерења сатисфакције студената (то могу бити аспекти везани за наставу, литературу, рад служби, али и могућности које се пружају студентима а везане су за слободно време и „студентски живот”; видети: Bedggood&Donovan, 2012). Претпоставља се да ови различити начини мерења утичу на различите оцене сатисфакције студената у Србији и Финској (у Србији је 65% *веома задовољно*, а 35% *углавном задовољно*, а у Финској 37,5% *веома задовољно*, а 62,5% *углавном задовољно*). Боље оцене сатисфакције студената у Србији него у Финској могу бити резултат произвољности оцене у Србији и чињенице да је Финској начин мерења ригиднији. Најзад, ове разлике могу бити последица и субјективности испитаника. Иако им је напоменуто да наведу оцену добијену на основу резултата спроведених истраживања нивоа сатисфакције студената у високошколској установи, очигледно је да су испитаници били субјективни. Није

---

<sup>190</sup> То резултате мерења сатисфакције студената на различитим високошколским установама у Србији чини тешко међусобно упоредивим.

забележен ни један случај да је испитаник одговорио да су студенти *незадовољни*, већ су све пријављене оцене *углавном задовољни и веома задовољни*. Због тога је неопходно у наредним истраживањима прецизирати да су предмет вредновања пружене услуге образовања и наћи начин за објективније мерење сатисфакције – нпр. директним испитивањем студената.

Сем наведених методолошких проблема, нижа сатисфакција студената у Финској него у Србији и непостојање поменутих статистички значајних разлика, могу бити и последице незадовољења краткорочних потреба и интереса студената. Наиме, студијски програми и услови студирања на високошколским установама (нарочито онима које примењују маркетинг концепт), дефинишу се према дугорочним интересима студената (развој појединца, целоживотно учење и сл., видети: Bonnett, 2003; Wilmott, 1995; 2003; Maringe & Gibbs, 2009), али и према интересима послодаваца, релевантних институција и стејкхолдера и друштвене заједнице. Фокусирање на дугорочне интересе студената и чињеница да су користи од образовања одложене (Nowothny, 1988; Gibbs, 1998) могу бити разлог мањег задовољства или незадовољства студената јер њихове актуелне, краткорочне потребе могу бити незадовољене. Одсуство статистички значајних разлика и нижи ниво сатисфакције студената на подузроку у Финској може бити последица такве ситуације. Наиме, студенти у Србији су изузетно „захтевни” и инсистирају на испуњењу својих краткорочних интереса (везаних за испитне рокове, услове уписа у наредну годину студија и сл.) којима додељују приоритет у односу на дугорочне интересе. Један од разлога за такво понашање студената је и непостојање стабилног режима студија са строгим и уређеним правилима у Србији, тако да су неки од услова недефинисани и подложни преговорима сваке школске године или чак сваког семестра (нпр. број испитних рокова, услови за упис „буџетских” и „самофинансирајућих” студената у наредну годину студија и сл.). Због могућности остваривања својих краткорочних интереса, студенти у Србији су задовољни (они који нису задовољни се често исписују са установа или нису активни, тако да нису ни обухваћени истраживањем нивоа сатисфакције студената). У Финској је систем студија знатно стабилнији и ригиднији, тако да је утицај студената у смислу остваривања краткорочних интереса ограничен, што може бити разлог ниже сатисфакције и одсуства значајних разлика у сатисфакцији студената високошколских установа које примењују и оних које не примењују маркетинг концепт.

*Другом истраживачком хипотезом* је претпостављено да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт конкурентније од оних које га не примењују. Основу за формулисање ове хипотезе чине теоријски радови Мацарола и Хозија и Асада (нпр. Mazzarol & Hosie, 1996; Asaad, 2011) и емпиријска истраживања Стјуарта, Каруане и сарадника и Бинсардија и Еквулунга (нпр. Stewart, 1991; Caruana et al., 1998b; Binsardi & Ekwulugo, 2003). Налази емпиријског истраживања реализованог за потребе ове дисертације су у складу са теоријским претпоставкама и резултатима претходних студија. Друга истраживачка хипотеза је поткрепљена на подзорку студијских програма који се реализују у *Србији*. Налаз о позитивном утицају примене маркетинг концепта на конкурентност високошколске установе потврђен је и на делу овог подзорка који обухвата студијске програме који се реализују на „државним” високошколским установама у *Србији*.

Одсуство статистички значајних разлика у конкурентности високошколских установа које примењују маркетинг концепт (на нивоу студијских програма) и оних које га не примењују, на подзорку студијских програма у *Финској*, може бити последица тога што су сви студијски програми у овој држави изузетно конкурентни. Непостојање контролне групе (студијских програма који нису конкурентни или чија је конкурентност ниска) онемогућава проверу претпоставке да је примена маркетинг концепт значајан узрок тако високе конкурентности. Висока конкурентност студијских програма у *Финској* огледа се у броју пријављених кандидата за једно акредитовано место. За упис на студијске програме који се реализују на високошколским установама које примењују маркетинг концепт се пријавило у просеку 4,72 студента на 1 акредитовано место, а на онима који не примењују маркетинг концепт чак 5,94 на 1 акредитовано место. У *Србији* је тај однос 1,67:1 на онима који примењују и 1,1:1 на онима који не примењују маркетинг концепт. Један од разлога за већу конкурентност студијских програма у *Финској* у односу на програме у *Србији* може бити чињеница да је студирање у *Финској* бесплатно за све студенте, што има за резултат већи број појединаца који се пријављују за упис на студије. Други разлог је знатно већи прилив студената из иностранства у *Финској* него у *Србији*, који је последица одличне репутације финског образовног система у међународним оквирима, али и чињенице да је студирање бесплатно и за интернационалне студенте.

На подзорку студијских програма „*приватних*” високошколских установа у *Србији* постоје разлике у конкурентности високошколских установа које примењују

маркетинг концепт (у просеку се пријави 1,20 студената за 1 акредитовано место) и оних које га не примењују (0,76:1), али те разлике нису статистички значајне. Разлог за то може бити чињеница да су ове високошколске установе (по подацима из истраживања) генерално још увек неконкурентне или им је конкурентност ниска у односу на „државне” високошколске установе.

*Трећом истраживачком хипотезом* је претпостављено да високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују. Основу ове претпоставке чине теоријски закључци<sup>191</sup> о позитивном утицају тржишне оријентације на имиџ и репутацију организације (Haywood, 1989; Mazzarol & Hosié, 1996; Gainer & Padanyi, 2002; Alessandri, Yang, & Kinsey, 2006; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Asaad, 2011). Тестирањем истраживачке хипотезе  $H_3$ , утврђене су статистички значајне разлике у репутацији високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују. Због тога је ова истраживачка хипотеза поткрепљена. Статистички значајне разлике су утврђене како *на нивоу целог узорка* тако и на нивоу подузорака формираних на основу дефинисаних критеријума. Позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију установе је идентификован *на целом узорку*, подузорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у *Србији* (и посебно на подузорцима *државних и приватних* универзитета) и *традиционалним универзитетима у Финској*, као и на подузорку *средњих* студијских програма. У свим наведеним случајевима је потврђено да су међу високошколским установама које примењују маркетинг концепт чешће заступљене селективне и високоселективне установе – имају велику могућност избора кандидата и уписују најуспешније или најталентованије. Високошколске установе које не примењују маркетинг концепт су углавном регрутујуће и неселективне – имају малу могућност избора кандидата и уписују готово све који се пријаве.

Позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију високошколске установе није идентификован на подузорку студијских програма који се реализују у *Финској*. Разлог за то може бити чињеница да тај утицај није идентификован на делу овог подузорка – на групи програма који се реализују на *универзитетима примењених*

---

<sup>191</sup> У до сада спроведеним емпиријским истраживањима није мерен однос тржишне оријентације и репутације високошколских установа.

наука у овој држави (17 програма) чиме је неутралисан налаз који се односи на *традиционалне универзитете* (15 програма)<sup>192</sup>.

Позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију високошколске установе није идентификован ни на подзорку *малих* студијских програма. Одсуство статистички значајних разлика у репутацији малих студијских програма на којима се примењује маркетинг концепт и оних на којима се не примењује, је вероватно последица недовољне величине узорка. Укупно 24 програма је подељено у 8 група (4 по репутацији (не/селективни, високоселективни и регрутујући) и 2 по примени маркетинг концепта(они који примењују и они који не примењују маркетинг концепт)) што обесмишљава анализу.

Одсуство статистички значајних разлика на поменутим подзорцима може бити и последица других фактора. Један узрок може бити неадекватан начин вредновања репутације. У спроведеном емпиријском истраживању је репутација високошколских установа мерена на основу података о упису студената, јер није било могуће процењивати репутацију на основу података из система рангирања ових установа. Као што је већ наведено – у системима рангирања високошколских установа се углавном користе мерила академских, а не пословних перформанси које су од значаја за ово истраживање; рангирају се универзитети, а не студијски програми; уз то, многи универзитети нису обухваћени рангирањем (нпр. једина рангирана установа из Србије је Универзитет у Београду, видети: ARWU, 2014). Опција коју би требало размотрити за будућа истраживања је директно испитивање студената, осталих стејхолдера и јавности како би се добили подаци о њиховој перцепцији тј. репутацији високошколске установе.

Приликом анализе утицаја примене маркетинг концепта на репутацију високошколских установа идентификована су још два значајна налаза:

1. међу студијским програмима из узорка који се реализују на „традиционалним” универзитетима у Финској **нема регрутујућих**,

---

<sup>192</sup> Одсуство статистички значајних разлика у групи програма са универзитетима примењених наука може бити последица недовољне величине узорка – укупно 32 програма је подељено у 8 група (4 по репутацији и 2 по примени маркетинг концепта) што обесмишљава анализу. У случају програма са традиционалних универзитета, нема регрутујућих, што смањује број група и повећава број јединица у њима. Ипак, ове резултате треба прихватити са резервом због недовољне величине подзорка на коме је анализа спроведена.



2. сви студијски програми из узорка који се реализују на „*приватним*” универзитетима у Србији су *регрутујући* (они који не примењују маркетинг концепт) или *неселективни* (они који га примењују) – нема селективних и високоселективних.

Ове налазе треба детаљније испитати у наредним истраживањима.

У *четвртој истраживачкој хипотези* је истакнута претпоставка да је сатисфакција запослених већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују. Ова хипотеза је заснована на малобројним студијама у којима је теоријски концептуализован<sup>193</sup> однос тржишне оријентације и сатисфакције запослених у области маркетинга високошколског образовања (Mazzarol & Noice, 1996; Morse & Santiago, 2000; Watty, 2003; Boo, 2006; Ma & Todorovic, 2011). У реализованом емпиријском истраживању, утврђене су статистички значајне разлике у сатисфакцији запослених на високошколским установама које примењују маркетинг концепт и онима које не примењују маркетинг концепт, чиме је поткрепљена четврта истраживачка хипотеза. Статистички значајне разлике су идентификоване на нивоу *целог узорка*, подузорку студијских програма који се реализују у Србији (и посебно онима који се реализују на „*државним*” универзитетима) и подузорку *малих студијских програма*. У свим наведеним случајевима је утврђен позитиван утицај примене маркетинг концепта у установи на сатисфакцију запослених: на установама које примењују маркетинг концепт запослени су „*веома задовољни*”, а на онима које не примењују маркетинг концепт „*углавном задовољни*”.

Позитиван утицај примене маркетинг концепта у установи на сатисфакцију запослених није установљен на подузорцима студијских програма који се реализују у *Финској*, на *приватним универзитетима у Србији* и на подузорку студијских програма *средње* величине. Неки од разлога за то могу бити наредне претпоставке:

1. да су запослени на високошколским установама у Финској захтевнији тј. да имају већа очекивања од запослених на високошколским установама у Србији (основа за претпоставку: у Финској су *веома задовољни* запослени на 48% установа, а на осталим установама су *углавном задовољни*; док су у Србији *веома задовољни* на 66% установа, а *углавном задовољни* на 33% установа);

---

<sup>193</sup> Емпиријских истраживања ове врсте није било.

2. да су услови рада бољи на *државним* него на *приватним* високошколским установама у Србији, што изазива већу сатисфакцију запослених на „државним” установама и утиче на однос примене маркетинг концепта и сатисфакције запослених;

3. да је сатисфакција запослених већа на *малим* него на *средњим* студијским програмима због веће посвећености послодаваца запосленима на малим програмима.

Све ове претпоставке треба проверити у наредним истраживањима.

Сем тога, наведени налаз може бити и последица неадекватног вредновања сатисфакције запослених у спроведеном истраживању. Мерење сатисфакције запослених на високошколским установама није обавезно и начин мерења није унифициран, што податке чини тешко упоредивим. У реализованом емпиријском истраживању је сатисфакција запослених мерена на основу података који су добијени од испитаника – менаџера. Иако им је сугерисано да наведу оцену која се заснива на чињеницама о сатисфакцији која је измерена у установи, приметна је субјективност овог начина вредновања. Није забележен ни један случај да је испитаник одговорио да су запослени *незадовољни*, већ су све пријављене оцене *углавном задовољни и веома задовољни*. Због тога у наредним истраживањима треба размотрити опцију мерења сатисфакције запослених директним испитивањем.

*У петој истраживачкој хипотези* је претпостављено да су високошколске установе које примењују маркетинг концепт иновативније од оних које га не примењују. Основа за дефинисање ове хипотезе су научни радови Трота, О'Саливана и Дулија, Аљаринија и Талиба (Trott, 2008; O'Sullivan & Dooley, 2009; Algarini & Talib, 2014) у којима је указано на позитиван утицај тржишне оријентације на иновативност предузећа, као и рад Ли Хуа и сарадника (Li-Hua et al., 2011) у коме је овај налаз теоријски потврђен и високообразовном сектору. У реализованом емпиријском истраживању, ни на нивоу целог узорка ни на нивоу подузорака формираних на основу дефинисаних критеријума, нису откривене статистички значајне разлике у степену иновативности између високошколских установа које примењују и оних које не примењују маркетинг концепт<sup>194</sup>. Пошто није обезбеђена довољна емпиријска евиденција, хипотеза није поткрепљена. Разлог за то може бити неадекватност примењеног начина мерења иновативности установа у смислу предмета вредновања и начина прикупљања података који се заснива на субјективним одговорима менаџера. У будућим истраживањима би требало мерити иновативност на објективнији начин.

---

<sup>194</sup> већина установа из обе групе је умерено иновативна

*Шестом и седмом истраживачком хипотезом*, претпостављен је позитиван утицај примене маркетинг концепта у високошколским установама на перформансе националне привреде – конкурентност ( $X_6$ ) и иновативност ( $X_7$ ). Хипотеза о позитивном утицају примене маркетинг концепта у високошколским установама на конкурентност националне привреде заснована је на теоријским разматрањима (Dopà, 2005; Meek & Van der Lee, 2005). Приликом тестирања ове хипотезе, упоређивани су подаци о тржишној оријентацији високошколских установа добијени емпиријским истраживањем, са подацима о конкурентности националних привреда из секундарног извора. Добијени налази су усклађени са поменутиим теоријским претпоставкама. Исто тако, и хипотеза о позитивном утицају тржишне оријентације високошколских установа на иновативност националне привреде, заснована је на теоријским разматрањима (Nauginen-Alestalo & Peltola, 2006). Подаци о тржишној оријентацији установа (добијени на основу емпиријског истраживања) упоређени су са подацима о иновативности привреде (из секундарних извора) и добијени су налази усклађени са теоријским претпоставкама. Прецизнији налази о односу тржишне оријентације високошколских установа и иновативности и конкурентности националних привреда добили би се на основу поређења перформанси више држава у вишегодишњем периоду. Међутим, једини расположиви подаци о тржишној оријентацији високошколских установа су они који су добијени на основу спроведеног емпиријског истраживања, тако да је могуће само поређење резултата који се односе на Србију и Финску у периоду у коме је спроведено истраживање.

### **6.2.3. Методолошки проблеми истраживања утицаја примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа**

Приликом спровођења емпиријског истраживања којим је испитиван утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа, идентификовано је неколико методолошких проблема.

Први проблем је везан за мерење перформанси високошколских установа. У профитном сектору постоје бројни развијени и општеприхваћени инструменти који омогућавају мерење успешности и осталих перформанси организација, поређење перформанси из више временских периода или перформанси више организација. У случају непрофитних организација, и посебно, у случају високошколских установа, постоје проблеми најпре у дефинисању, а потом и у мерењу успешности и осталих

перформанси. За неке перформансе попут конкурентности, сатисфакције студената и запослених, било је могуће користити индикаторе сродне индикаторима који се користе у профитном сектору. Са друге стране, за перформансе попут успешности и репутације високошколских установа било је неопходно дефинисати нове индикаторе, при чему су у неким случајевима постојали, а у неким не, претходни научни радови који су могли да се користе као узор.

Слична је и ситуација са независном варијаблом која се односи на примену маркетинг концепта у високошколским установама. Ни за мерење ове варијабле, тј. тржишне оријентације високошколских установа, не постоји стандардизовани инструмент. До сада коришћени инструменти имају недостатке (на које је указано у поглављу 5.4.1), те је за потребе истраживања у овој дисертацији развијен оригинални инструмент за мерење тржишне оријентације високошколских установа. Притом је требало одлучити да ли да се користи један критеријум или комбинација критеријума за одређивање тржишне оријентације установа. Теоријска разматрања упућују на закључак да је неопходно коришћење комбинације критеријума, јер организације треба да испуне више захтева да би биле класификоване у групу тржишно оријентисаних. Међутим, због практичних разлога су коришћена два, јер је увођење већег броја критеријума доводило до радикалног смањења броја високошколских установа које би могле бити класификоване као тржишно оријентисане<sup>195</sup>. Додатни проблем са коришћеним инструментом за мерење тржишне оријентације високошколских

---

<sup>195</sup> У истраживању је као прелиминарни критеријум разврставања коришћен услов *прецизно дефинисаног тржишног сегмента* – тржишно оријентисаним су сматране високошколске установе које се обраћају и нуде своје услуге тачно одређеној групи студената. Прва намера је била да прелиминарни критеријум укључује и познавање конкурената (јер су клијенти и конкуренти главни субјекти на које је оријентисана организација која примењује маркетинг концепт; видети: Kohli & Jaworski, 1990). Међутим, испоставило се да само 22 установе из узорка (22,7%) имају прецизно дефинисан циљни сегмент студената и истовремено знају ко су им конкуренти (установе које теже да привуку исте циљне студенте). Тај број би се даље смањивао уколико би се на групу коју чине те 22 установе применио принципијелни критеријум разврставања – да тржишно оријентисане установе доносе одлуке на основу информација које се односе на тржиште. Због тога је као прелиминарни критеријум задржан само прецизно дефинисан циљни сегмент студената, а тај критеријум испуњава 86 установа (88,7%). Због истог разлога – радикалног смањења броја установа које би испуниле све услове – нису примењени додатни критеријуми за класификацију високошколских установа у групу тржишно оријентисаних, да се у установи *систематски прикупљају* и *размењују* информације које се односе на тржиште (друге две групе активности за примену маркетинг концепта по теорији Kohli & Jaworski, 1990).

установа је то што он не омогућава градирање, тј. мерење различитих нивоа тржишне оријентације. У наредним истраживањима би требало конструисати скалу за мерење тржишне оријентације која би омогућила добијање финијих података и рангирање високошколских установа по нивоу тржишне оријентације.

Трећи методолошки проблем је везан за контролисање ефеката примене маркетинг концепта на успешност високошколских установа. Наме, не само да успешност високошколских установа може да се различито концептуализује и мери, већ она може зависити од низа екстерних фактора, а не само од тржишне оријентације. Издвајање ефекта изазваног применом маркетинг концепта на успешност и остале перформансе високошколских установа је још један методолошки проблем за који би требало понудити решење у наредним истраживањима.

Најзад, одсуство статистички значајних разлика перформанси високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују не мора значити да ефекти не постоје, већ да нису приметни због недовољне величине узорка.

### 6.3. ЗАКЉУЧАК ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

Емпиријско истраживање је реализовано како би се провериле хипотезе засноване на теоријским претпоставкама и налазима претходних истраживања, односно, како би се пружили одговори на постављена истраживачка питања.

Резултати спроведеног истраживања пружају потврдан одговор на главно истраживачко питање, односно показују да су *високошколске установе које примењују маркетинг концепт успешније од установа које га не примењују*. Примена маркетинг концепта омогућава високошколским установама опстанак, несметано испуњавање мисије због које су основане и која одређује њихово деловање, као и остварење главних циљева.

Главно истраживачко питање је спецификовано кроз посебна истраживачка питања која се односе на везу примене маркетинг концепта и осталих перформанси високошколских установа – конкурентности, репутације и иновативности установе и сатисфакције студената и запослених.

Резултати истраживања пружају и доказе да је *сатисфакција студената већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт* него на онима које га не примењују, јер је поткрепљена хипотеза којом је претпостављен позитиван однос ових варијабли. Овај налаз је у скаду са теоријским поставкама, јер примена

маркетинг концепта подразумева систематско прикупљање и размену информација о потребама и преференцијама студената и активности усмерене на задовољавање тих потреба и усклађивање пружених услуга са идентификованим преференцијама. Све то доприноси повећању сатисфакције студената.

Налази емпиријског истраживања спроведеног за потребе ове дисертације указују и на то да су *високошколске установе које примењују маркетинг концепт конкурентније од установа које га не примењују*. Конкурентност је операционализована кроз *атраktivност* студијских програма, а атраktivност је мерена индикатором који показује колики је број студената који су изразили жељу да се упишу на одређени програм (пријављени кандидати) у односу на број расположивих (акредитованих) места. Резултати истраживања показују да су установе које примењују маркетинг концепт конкурентније, односно популарније или атраktivније од установа које не примењују маркетинг концепт. Овај налаз потврђује позитиван утицај тржишне оријентације на успешност високошколских установа. Наиме, да би установа била успешна, неметано обављала мисију и остваривала циљеве, и тиме опстајала на тржишту високошколског образовања, неопходно је да сваке године уписује довољан број студената. Довољан број студената или „попуљавање капацитета” у смислу свих акредитованих места, може остварити само конкурентна установа – неопходно је да број пријављених студената буде већи или бар једнак броју студената за које је установа (тј. студијски програм) акредитована.

Истраживањем је утврђено и да *високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују*. Наиме, идентификован је *позитиван утицај примене маркетинг концепта на репутацију установа*, чиме је поткрепљена истраживачка хипотеза којом је тај однос претпостављен. Овај налаз је усклађен са теоријским претпоставкама, јер примена маркетинг концепта подразумева прикупљање и размену информација које се односе на тржиште, а тиме и на потребе студената и свих кључних стејкхолдера и реаговање у циљу задовољавања тих потреба. Такав начин деловања установе изазива позитивне перцепције студената и кључних стејкхолдера, а тиме и повољан имиџ и репутацију. Овај налаз је усклађен и са осталим налазима реализованог истраживања. У истраживању је репутација концептуализована тако да је претпостављено да повољна репутација подразумева већу селективност установе (бољу репутацију имају установе које уписују успешније кандидате). Већа селективност је могућа само ако постоји висока конкурентност установе, јер атраktivност омогућава већу могућност избора

кандидата и тиме селективност. Већа могућност избора кандидата омогућава и већу успешност високошколских установа – лакше могу остварити упис довољног броја кандидата кад имају већи избор (што је циљ свих установа) и одабрати најбоље кандидате (што је додатни циљ селективних установа).

Резултати реализованог истраживања потврђују и *позитиван утицај примене маркетинг концепта* у високошколским установама на *сатисфакцију запослених*, чиме је поткрепљена и хипотеза у којој је дефинисана таква међузависност. И овај налаз је усклађен са теоријским претпоставкама – примена маркетинг концепта подразумева разматрање и задовољавање потреба запослених и претпоставља њихово активно учешће у активностима прикупљања и размене информација о тржишту, као и у доношењу и спровођењу одлука. Истовремено, и овај налаз је усклађен са осталим резултатима истраживања: високошколске установе које су *конкурентне* успевају да упишу довољан број студената, па су тиме и *успешне*; *студенти* на тим установама су *задовољни*, што утиче на повољну *репутацију* и наставак успешног деловања, остваривања мисије и циљева. Зато је и *сатисфакција запослених на установама које примењују маркетинг концепт већа него на онима које га не примењују*.

Истраживањем су идентификоване и индикације да *примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности и иновационим капацитетима националне привреде*. Менаџмент тржишно оријентисаних високошколских установа усклађује потребе студената, привредне и друштвене заједнице, чиме се остварује допринос јачању конкурентности националне привреде. Висок проценат високообразованих становника директно доприноси конкурентности националне привреде (видети: Schwab, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), а посредно и повећању њених иновационих капацитета. На повећање иновативности националне привреде утиче и сарадња научно-истраживачких установа и привредних субјеката, што је карактеристично за високошколске установе које примењују маркетинг концепт.

Резултати истраживања не пружају довољну евиденцију за одговор на преостало истраживачко питање: *Да ли су високошколске установе које примењују маркетинг концепт иновативније од установа које примењују неку другу пословну оријентацију?* На основу добијених резултата, није могуће утврдити ни позитиван ни негативан однос примене маркетинг концепта и иновативности високошколске установе и зато није могуће ни поткрити истраживачку хипотезу у којој је позитиван однос претпостављен.

## 6.4. ДОПРИНОСИ И ОГРАНИЧЕЊА ИСТРАЖИВАЊА

### 6.4.1. Допринос спроведеног истраживања

Доприноси спроведеног истраживања о утицају примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа, могу се поделити у три групе: теоријски, емпиријски и методолошки доприноси.

*Теоријски доприноси* најпре подразумевају систематизацију налаза претходних истраживања о маркетинг концепту као пословној оријентацији и његовим специфичностима у контекстима од значаја за ово истраживање: контексту услуга, контексту тржишта у развоју, контексту непрофитног сектора и посебно – контексту сектора високошколског образовања. У дисертацији је детаљно приказана еволуција маркетинг концепта у области високошколског образовања, што представља нову тему и у међународној научној заједници, а нарочито у Републици Србији у којој су до сада разматрани само неки појединачни аспекти маркетинга високошколског образовања (мерење сатисфакције студената и квалитета услуга високошколског образовања, односи са јавношћу и друге активности маркетинг комуницирања и стратегије позиционирања високошколских установа). Најзначајнији теоријски доприноси у том смислу, обухватају: 1. предлог свеобухватног теоријског модела маркетинг концепта у високошколским установама, којим су сумирани сви заједнички елементи дефиниција ове пословне оријентације и 2. предлог критеријума за класификацију високошколских установа на основу пословних оријентација које примењују. Друга група теоријских доприноса односи се на систематизацију налаза претходних истраживања о мерењу перформанси непрофитних организација и, конкретно, високошколских установа. На основу закључака проистеклих из систематизације, у овој дисертацији је предложен систем мерила перформанси високошколских установа у контексту примене маркетинг концепта.

*Емпиријски допринос спроведеног истраживања* подразумева допринос емпиријској евиденцији, односно повећање базе резултата истраживања о утицају примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа. Конкретно, резултати истраживања пружају доказе о позитивном утицају тржишне оријентације на успешност, репутацију и конкурентност високошколских установа, на сатисфакцију студената и запослених и на конкурентност и иновативност националне привреде.



*Методолошки доприноси спроведеног истраживања* укључују предлоге истраживачких инструмената за мерење: 1. примене маркетинг концепта (тј. пословне оријентације) и 2. перформанси високошколских установа. У реализованом истраживању, за мерење примене маркетинг концепта нису коришћене постојеће скале, јер постоје многи проблеми и отворена питања везана за њихову употребу и методолошку исправност (усаглашеност са концептима који се њима мере). Основни проблеми су везани за субјективност присутну у истраживањима која се реализују употребом тих скала тј. на то што се добијени подаци односе на мишљење испитаника, а не на објективне чињенице. Додатни проблем је то што постојећи инструменти не омогућавају идентификовање пословних оријентација које користе високошколске установе, већ само утврђивање присуства или одсуства примене маркетинг концепта. Због тога је креиран оригинални истраживачки инструмент који је усклађен са теоријском концептуализацијом пословних оријентација, који подразумева вишекритеријумску анализу и класификацију установа и којим се прикупљају објективне чињенице. У дисертацији је креиран и инструмент за мерење перформанси високошколских установа, заснован на предложеном систему мерила перформанси. Притом, систем мерила и инструмент за мерење перформанси су дефинисани тако да узимају у обзир специфичности различитих високошколских установа (нпр. различите циљеве и карактеристике *регрутујућих* и *селективних* високошколских установа).

#### 6.4.2. Ограничења истраживања

Истраживање реализовано за потребе ове дисертације подразумева и извесна ограничења, која се првенствено односе на предмет истраживања.

Ово истраживање се односи искључиво на ***тржиште високошколског образовања*** на коме високошколске установе пружају услуге образовања студентима. Истраживање се не односи на остала тржишта на којима су високошколске установе активне:

1. *тржишта ресурса – финансијских* (средстава од донатора за спровођење истраживачких, пројектних и сл. активности) и *људских ресурса* (тржиште рада – за ангажовање наставног и ненаставног особља и сл.), и

2. *тржишта осталих услуга – додатних услуга за студенте* (смештај, исхрана, библиотека, информациони центар, служба за подршку, за помоћ у каријери и сл.) и *услуга трећим лицима* (истраживања, пројектовање и сл.).

Истраживањем су обухваћене само високошколске установе које пружају **академско образовање** (академске студије). Установе које пружају струковно образовање (струковне студије) су искључене из истраживања. Уз то, истраживање се односи само на студијске програме **основних академских студија** (а не мастер и докторских академских студија).

Емпиријским истраживањем су обухваћени студијски програми основних академских студија који су у тренутку истраживања били **акредитовани** од стране референтних институција – Комисије за акредитацију и проверу квалитета у Србији и Министарства образовања и културе у Финској. Притом, због њихове мале заступљености у основном скупу, узорак не обухвата студијске програме из области *Туризам и угоститељство*, а подузорок студијских програма који се спроводе на високошколским установама у Финској не обухвата ни студијске програме из области *Очување природних ресурса и заштита животне средине*.

Истраживањем је испитиван утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа, и то само на одређене **пословне перформансе** – успешност, конкурентност, репутацију и иновативност установа и сатисфакцију студената и запослених. *Академске перформансе* високошколских установа, као ни евентуалне друге пословне перформансе, нису биле предмет овог истраживања. Притом, *репутација* је опреационализована кроз показатеље који указују на селективност установе и претпостављено је да виша селективност означава и бољу репутацију. *Репутација није разматрана са аспеката* који указују на *перцепцију кључних стејкхолдера и јавности* о високошколској установи, нити са аспекта *позиционираниости* установе у системима *рангирања*. У мерењу пословних перформанси високошколских установа коришћени су индикатори који се односе на *упис*, али не и на *задржавање студената*<sup>196</sup>.

---

<sup>196</sup> Једино *сатисфакција студената*, која је у истраживању третирана као значајна пословна перформанса високошколске установе, има посредне везе са задржавањем студената (већа сатисфакција повећава шанс за задржавање студената).

Реализовано емпиријско истраживање има ограничени *географски обухват* – подаци се односе само на Србију и Финску и не могу се генерализовати на остале географске контексте.

Исто тако, истраживање је ограничено и са *темпоралног аспекта* – подаци се односе само на један временски период тј. временски пресек. Због тога није могуће доносити закључке о променама или трендовима посматраних варијабли.

Најзад, истраживањем нису испитивани стилови руковођења и слични фактори који вероватно утичу на перформансе високошколских установа.

## 6.5. СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

Резултати спроведеног истраживања указују и на потенцијалне правце будућих истраживања, базиране на истраживачким питањима која су остала неодговорена или на новим истраживачким питањима идентификованим током израде дисертације.

Будућа истраживања могу бити усмерена на испитивање *утицаја конкурентности и репутације* студијског програма на *однос примене маркетинг концепта и успешности високошколских установа*. Конкретно, једно истраживање може бити усмерено на проверу претпоставке да је примена маркетинг концепта значајан фактор успешности малих, атрактивних и високоселективних студијских програма. Наведена претпоставка је у овој дисертацији понуђена као могућа интерпретација недостатка статистички значајних разлика у успешности тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних малих студијских програма. Претпостављено је да су мали, атрактивни и високоселективни студијски програми они који *управљају тржиштем* као и да се разликују по успешности од осталих малих студијских програма.

Наредна истраживања која се односе на *мерење сатисфакције студената* могу бити усмерена на проверавање претпоставке да *краткорочни интереси и потребе студената имају израженији утицај на њихову сатисфакцију од дугорочних интереса*. Наведена претпоставка је у овој дисертацији понуђена као могући разлог установљене веће сатисфакције студената у Србији него у Финској и одсуства статистички значајних разлика сатисфакције студената тржишно оријентисаних и нетржишно оријентисаних студијских програма који се реализују у Финској. Истраживањима у

овој области треба проверити и претпоставку да је *посвећеност особља високошколске установе студентима* значајан фактор који утиче на однос примене маркетинг концепта и сатисфакције студената у високошколским установама. Ова претпоставка је понуђена као објашњење за постојање позитивног утицаја примене маркетинг концепта на сатисфакцију студената код малих студијских програма и одсуство тог утицаја код средњих и великих програма. У овој области је неопходно *дефинисати одговарајући начин мерења сатисфакције студената* и то *услугама образовања* које им пружају високошколске установе. Мерење треба да буде унифицирано како би омогућило компарацију резултата из различитих периода и различитих високошколских установа. У том смислу треба размотрити могућност преноса примера добре праксе из Финске или других земаља у којима је овај систем уређен, у Србију.

Будућа истраживања везана за **конкурентност високошколских установа у Финској** могу бити усмерена на испитивање *утицаја: 1. међународне репутације* финског система образовања и *2. економских фактора* доношења одлука студената (бесплатно студирање) на *конкурентност* и *однос примене маркетинг концепта и конкурентности* студијских програма у овој држави. У Србији би требало подробније испитати *утицај фактора тип установе* (по оснивачу) и *репутација на конкурентност* и *однос примене маркетинг концепта и конкурентности* студијских програма<sup>197</sup>. Ови предлози су директно произашли из претпоставки које су коришћене у интерпретацији резултата о конкурентности и утицају примене маркетинг концепта на конкурентност истраживаних студијских програма.

Приликом испитивања **репутације** и утицаја примене маркетинг концепта на репутацију високошколске установе, утврђено је да на традиционалним универзитетима у Финској нема регрутујућих (већ су сви у мањој или већој мери селективни), а да су сви приватни универзитети у Србији регрутујући и неселективни (нема селективних и високоселективних). Ови налази могу послужити као основа за наредна истраживања у којима је потребно испитати:

- утицај фактора *старост* програма и институције на *однос примене маркетинг концепта и успешности*, као и других перформанси студијског програма и

---

<sup>197</sup> Наиме, треба проверити претпоставку да су *државне* високошколске установе *конкурентније* од *приватних* високошколских установа и испитати *факторе* који потврђују или оповргавају ту претпоставку.

високошколске установе (основа; традиционални универзитети у Финској су међу најстаријима у узорку, а приватни у Србији међу најновијима);

- примену *продајног концепта* на *приватним* високошколским установама у Србији (основа: 20% установа из овог узорка је нетржишно оријентисано и регрутујуће, претпоставља се да примењују продајни концепт) – колико је заступљена и да ли чешће него на *државним* високошколским установама.

Било би значајно у овој области испитати и *однос репутације високошколске установе и репутације студијских програма* који се на њој реализују, да би се утврдило да ли постоји пандан односу институционалне и марке појединачне услуге који постоји у профитном услужном сектору (проширење марке – *енгл. brand extension*).

Најзад, потребно је размотрити и могућност креирања система за мерење и поређење *репутације* високошколских установа по (пословним) перформансама у Србији нпр. преносом добре праксе система рангирања ових установа. Пре тога је неопходно омогућити унифициран начин мерења релевантних перформанси.

У области мерења и анализе *сатисфакције запослених у високошколским установама*, требало би усмерити наредна истраживања на тестирање претпоставки које су понуђене као објашњења у интерпретацији резултата реализованог емпиријског истраживања:

- да је мања сатисфакција запослених у развијеним земљама (Финска) последица *већих и спецификованијих захтева* и *већих очекивања* у односу на запослене у земљама у развоју (Србија),

- да је већа *посвећеност менаџера запосленима* у случају малих студијских програма и да је та посвећеност кључни фактор више сатисфакције запослених на овим програмима него на великим и програмима средње величине.

Један правац истраживања у овој области трасиран је наредним питањем:

- Да ли репутација високошколске установе има утицаја на сатисфакцију запослених? (основа: резултати истраживања показују да су запослени на *државним* високошколским установама у Србији задовољнији од запослених на *приватним* установама; потребно је истражити да ли је то због репутације установе, услова рада или других фактора).

*Иновативност* високошколских установа и њен однос са применом маркетинг концепта је неопходно подробно истражити у наредним истраживањима, јер постоје теоријске претпоставке које указују на постојање директног позитивног односа ових варијабли, али он није доказан у спроведеном емпиријском истраживању. Потребно је пронаћи адекватнији начин мерења иновативности и утицаја маркетинг концепта на иновативност високошколске установе.

У оба анализирана географска контекста, али и у другим земљама, будућа истраживања могу бити оријентисана и на питања идентификована приликом тестирања хипотеза  $X_6$  и  $X_7$ :

- однос тржишне оријентације високошколских установа и квалитета високошколског образовања,

- утицај тржишне оријентације високошколских установа на ниво развијености сарадње ових установа са привредним субјектима.

На узорку који обухвата већи број земаља и податке који се односе на вишегодишњи временски период, требало би испитати утицај примене маркетинг концепта у високошколским установама, са једне стране, и иновативности и конкурентности националне привреде, са друге стране.

Најзад, генерали закључак овог, и препорука за будућа истраживања је избегавање широко дефинисаних истраживачких питања и хипотеза. Наиме, специфичнија, прецизније одређена истраживачка питања и хипотезе омогућавају и добијање прецизнијих налаза и одговора.

## ЗАКЉУЧАК

Фокус ове докторске дисертације, назначен и у њеном наслову, јесу *специфичности* примене маркетинг концепта у високошколским установама. Основни разлог за размарање ове теме је чињеница да је маркетинг концепт, као пословна оријентација, оригинално развијен у контексту профитних организација, а потом постепено „преношен” на непрофитни сектор и посебне групе непрофитних организација, укључујући и високошколске установе које су оригинално део тог сектора. Том трансферу маркетинг активности, принципа и филозофије су се противили бројни аутори, како из области маркетинга, тако и из научних дисциплина усмерених на изучавање различитих области непрофитног сектора (нпр. здравство, образовање и сл.). Продубљивање области маркетинг истраживања на овај начин, изазивало је бројне отпоре и контроверзе. Међутим, маркетинг активности се дуго користе у пракси непрофитних организација за превазилажење изазова са којима се оне суочавају у свом деловању. Уз то, и теоријски принципи маркетинга су применљиви на ове организације јер оне учествују у циљно усмереној размени вредности (усмереној на изазивање бихевиоралне реакције циљног тржишта) што је предмет истраживања или срж маркетинга, па је самим тим проширење маркетинга на ове области могуће и пожељно. Прихватање, зрелост и значај маркетинга непрофитног сектора потврђени су на бројне начине – великим бројем теоретичара, научних радова, часописа и конференција, наставних предмета, студијских програма, образовних и научно истраживачких установа усмерених на теоријско изучавање тема из те области, као и великим бројем практичара, приручника, стручних семинара и удружења усмерених на даљи развој праксе. Развој маркетинга непрофитног сектора огледа се и у издвајању и развоју посебних области, усмерених на истраживање специфичности примене маркетинга у посебним деловима тог сектора, тачније у посебним врстама непрофитних организација. Једна од тих области је и *маркетинг високошколског*

*образовања*, јер су оригинално (а у већини земаља још увек и доминантно) високошколске установе врста непрофитних организација.

Област маркетинга високошколског образовања је изазивала нарочито велики број контроверзи. Отпори примени маркетинга у високошколским установама настајали су најпре због тога што се сматрало да увођење пословних приступа и терминологије (укључујући и маркетинг приступ и терминологију) нарушава либерални идеал учења који је подразумевао независност универзитета од интереса привреде и друштва. У савременој теорији, међутим, преовладава став да високошколске установе имају веома значајну улогу у изградњи и унапређивању националне и регионалне конкурентности, стварањем високо образоване радне снаге и знања које је основа иновација и економског развоја. Остали отпори маркетингу високошколског образовања били су везани за ставове да је немогуће говорити о *тржишту* на коме делују високошколске установе као међусобни *конкуренти*, да образовање није *услуга*, нити су наставници и остали запослени у тим установама *пружаоци* тих услуга студентима као *клијентима* или осталим субјектима. Међутим, стање у овом сектору, нарочито након Другог светског рата и концептуализације нове друштвене улоге универзитета – ширења знања и образовања, карактеришу значајне промене које демантују наведене отпоре и противљења увођењу тржишне логике у сектор високошколског образовања. Високошколске установе се сусрећу са новим изазовима за чије је превазилажење неопходна примена пословних и маркетинг принципа и модела.

Савремене високошколске установе се ангажују и конкуришу једне другима на више *тржишта*:

1. тржиштима *ресурса* (финансијских, љуских и осталих) на којима представљају субјекте активне на страни тражње, и
2. тржиштима *услуга*, на којима су ангазоване на страни понуде.

На тржиштима услуга, високошколске установе могу нудити услуге студентима или трећим лицима – привредним субјектима и другим организацијама, или приватним лицима (саветодавне услуге, истраживања, пројектовање, тренинзи и сл.). *Студентима* као клијентима, високошколске установе могу нудити услуге које спадају у домен њихове основне делатности (образовање и научно-истраживачки рад) или додатне услуге (смештај, исхрана, саветодавне услуге у области подршке, развоја каријере и сл.). У фокусу ове дисертације је *тржиште високошколског образовања* на коме високошколске установе пружају услуге образовања студентима као главним



корисницима. Значај тог тржишта, као примарног тржишта на коме су ангазоване високошколске установе, огледа се у чињеници да је предмет истраживања маркетинга високошколског образовања дефинисан управо у контексту тог тржишта и чине га „маркетинг принципи и активности које су високошколске установе прихватиле и које примењују првенствено у циљу остваривања конкурентске предности и повећања тржишног учешћа на националном и међународном тржишту” (Kotler,1979).

Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама на тржишту високошколског образовања, проистичу првенствено из специфичних карактеристика тих установа, тог тржишта, предмета размене и понашања студената као клијената. Високошколске установе спадају у услужни сектор јер је предмет размене на тржишту високошколског образовања – *услуга* коју те установе пружају студентима. Самим тим, доминантни приступ у овој области није трансакциони, већ *маркетинг односа*. Наиме, иако су студенти у улози клијената високошколских установа углавном само једном, односи студента и запослених у високошколским установама су од изузетног значаја. Уз то, област високошколског образовања карактеришу наредне специфичности:

- специфични *временски аспект везан за конзумирање и остваривање пуне користи* – високошколско образовање представља *процес* и потпуна корист која се стиче по овом основу је „одложена”,

- изражена *интераkција* учесника у размени и висока укљученост *студената у креирање вредности и испоруку* услуге,

- специфична улога студената као *клијената* – тачније, *разне улоге* и *односи* које студенти остварују са високошколским установама током студирања (,

- изражен *утицај студената* на *идентитет, имиџ и репутацију* високошколске установе,

- постојање бројних *интересних група* високошколске установе – породице актуелних студената, бивши студенти, привредни субјекти, владине и невладије организације, генерална јавност тј. шира друштвена заједница,

- изражен *утицај државе* на сектор високошколског образовања, који изазива својеврсна ограничења везана за поједине маркетинг активности (нпр. продају и маркетинг комуницирање) и стратегије попут диференцирања и позиционирања (примена тих стратегија је отежана због високе униформисаности у сектору због чега се оне углавном базирају на имиџу и репутацији).

Уз уважавање наведених специфичности, у овој дисертацији је конструисан свеобухватни модел маркетинг концепта високошколских установа. Сумирањем досадашњих теоријских доприноса, маркетинг концепт високошколских установа дефинисан је као сет активности усмерених на: *прикупљање* информација које се односе на тржиште високошколског образовања, *размену* тих информација кроз целокупну високошколску установу и *доношење стратегијски значајних одлука* на основу тих информација (по угледу на модел који су креирали). Притом, информације које се односе на тржиште високошколског образовања обухватају првенствено информације о: *студентима* (потенцијалним и актуелним, њиховим потребама, жељама, преференцијама, задовољству, аспирацијама и сл.), *конкурентским високошколским установама* (које нуде сличне студијске програме и теже да привуку сличну групу циљних студената), потенцијалним *послодавцима* студената који дипломирају на одређеној високошколској установи и *референтним институцијама* (ресорно Министарство, Комисија за акредитацију и проверу квалитета и сл.).

На савременом тржишту високошколског образовања међусобно конкуришу бројне и разноврсне високошколске установе, које теже да упишу и задрже што већи број студената. Ова разноврсност на страни понуде, чини то тржиште изузетно специфичним. На њему је могуће разликовати: установе које је основала држава и оне које су основане од стране пословних субјеката или приватних лица; установе које пружају академско и оне које пружају струковно образовање тј. традиционалне и универзитете примењених наука (политехнике); установе које припадају различитим научним областима; и најзад – непрофитне и профитне високошколске установе. Ипак, по својој природи, оригинално, високошколске установе су део *непрофитног сектора*. Из те њихове карактеристике проистичу додатне специфичности ових установа, које *отежавају изражавање, вредновање и упоређивање њихових перформанси*. Први проблем је везан за чињеницу да, због разноврсних активности које високошколске установе обављају, постоје различити приступи мерењу њихових перформанси. Главни приступи су: 1. академски, којим се мере перформансе које се односе на научно-истраживачки рад и академска постигнућа установа; и 2. пословни приступ, којим се мери успешност менаџмента у остваривању пословних циљева установа. Међутим, перформансе које се користе у оквиру ових приступа нису независне већ су међусобно условљене. У овој дисертацији је фокус првенствено на *пословним* перформансама високошколских установа, јер је предмет истраживања утицај примене маркетинг концепта, као *пословне* оријентације, на перформансе установе.

Други проблем везан за изражавање и вредновање перформанси високошколских установа је у томе што не постоји јединствено и свеобухватно финансијско мерило које омогућава изражавање и компарацију перформанси високошколских установа. У контексту високошколских установа, због њихове природе, није могуће користити цене акција, стопу рентабилности или профитабилност као индикаторе успеха.

Трећи проблем је у томе што није адекватно оцењивати успешност у остваривању циљева свих високошколских установа помоћу уобичајених економских, профитних критеријума. Наиме, типична мерила успешности која се користе у профитном сектору – профит или приходи од продаје – имају ограничену примену у високошколском сектору. Чак и кад их је могуће користити (нпр. у случају профитних високошколских установа), ови индикатори не одсликавају у потпуности успешност високошколских установа, јер су услови њиховог деловања у великој мери одређени од стране државе (нпр. број студената који могу бити уписани и висина школарине као главни чиниоци прихода од продаје, одређени су одлукама државе, а не тржишно).

Ипак, без обзира на поменуте изазове, могуће је одредити перформансе високошколских установа и индикаторе за изражавање и вредновање тих перформанси, прилагођене сврси истраживања. Уз поштовање специфичности деловања високошколских установа, и генералних препорука за дефинисање перформанси и индикатора перформанси, као водеће перформансе у овом истраживању дефинисане су: успешност, конкурентност, репутација и иновативност високошколских установа и сатисфакција студената и запослених. Ове перформансе су условљене применом маркетинг концепта у високошколској установи, али и међусобно условљене.

Сем испитивања утицаја примене маркетинг концепта на микро нивоу – на перформансе високошколских установа, испитиван је његов утицај и на макро нивоу. Наиме, због значаја високошколског образовања за економски развој, испитиван је утицај примене маркетинг концепта у високошколском сектору на иновативност и конкурентност националне привреде.

Највећи проблеми у изради дисертације, као и у овој области уопште, везани су за мерење варијабли чији је однос испитиван као основни предмет истраживања. Теоријске дефиниције и маркетинг концепта и перформанси организација су у контексту профитних организација добро установљене и релативно адекватно операционализоване. Без обзира на почетне контроверзе и отпоре који су постојали у теорији, показано је да је и у контексту непрофитних организација и високошколских

установа могуће поставити релативно јасне теоријске дефиниције наведених конструката. Модификацијама и усаглашавањем са специфичним карактеристикама високошколских установа, дефинисани су маркетинг концепт (тачније, опционе пословне оријентације) и перформансе високошколских установа значајне за контекст овог истраживања. Међутим, због непостојања јединствених, прецизних и универзално прихваћених дефиниција маркетинг концепта и перформанси високошколских установа, није могуће дати ни једнозначни одговор на питање о томе како треба мерити ове конструкте. Због тога су велики проблеми њихова операционализација и њихово превођење у јасне индикаторе посредством којих се могу вредновати. Наиме, приликом спровођења емпириског истраживања којим је испитиван утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа, идентификовано је неколико методолошких проблема. Први проблем је везан за *мерење перформанси* високошколских установа и чињеницу да у овом контексту не постоје развијени и општеприхваћени инструменти који омогућавају мерење успешности и осталих перформанси, поређење перформанси из више временских периода или перформанси више установа. За неке перформансе (нпр. сатисфакција студената и запослених) је било могуће користити индикаторе сродне индикаторима који се користе у профитном сектору. Са друге стране, за перформансе попут успешности и репутације високошколских установа било је неопходно дефинисати нове индикаторе, при чему су у неким случајевима постојали, а у неким не, претходни научни радови који су могли да се користе као узор. Други проблем је непостојање стандардизованог инструмента ни за *мерење тржишне оријентације* тј. пословне оријентације високошколских установа. Трећи методолошки проблем је везан за *контролисање ефеката* тржишне оријентације на перформансе високошколских установа. Непостојање универзалних, општеприхваћених скала или сличних инструмената за мерење главних варијабли у овом истраживању, донекле „замагљује” резултате. Због свега тога није могуће са сигурношћу установити перформансе високошколских установа, нити дати одговор на питање да ли су оне последица примене маркетинг концепта или неког другог фактора.

Без обзира на то што су нека методолошка питања још увек проблематична и отворена, у овој дисертацији су конструисани инструменти за мерење и пословне оријентације и перформанси високошколских установа. Ти инструменти су у потпуности засновани на теоријским поставкама којима су дефинисане главне варијабле, и постављени тако да омогућавају превазилажење неких од недостатака претходно коришћених мерних инструмената за ове сврхе. Главни недостатак

инструментата који су у претходним истраживањима коришћени за мерење тржишне оријентације везан је за висок ниво субјективности – њима нису прикупљани подаци о чињеницама, већ о ставовима испитаника. Додатни проблем је чињеница што су ти инструменти омогућавали само увид у присуство/одсуство и евентуално ниво тржишне оријентације организације, али не и идентификацију пословне оријентације (производни или продајни концепт) у случају одсуства тржишне оријентације. Због тих, и других недостатака претходних инструмената, је за мерење пословне оријентације високошколских установа, креиран оригинални истраживачки инструмент који представља главни методолошки допринос ове дисертације. Тај инструмент је усклађен са теоријском концептуализацијом пословних оријентација високошколских установа и омогућава класификовање тих установа по пословним оријентацијама на основу више критеријума и објективно проверљивих чињеница. Због описаних недостатака до сада коришћених инструмената за мерење перформанси високошколских установа, у дисертацији је креиран истраживачки инструмент и за те сврхе, заснован на предложеном систему мерила перформанси. Притом су и систем мерила и инструмент за мерење перформанси постављени тако да омогућавају узимање у обзир специфичних циљева регрутујућих и селективних високошколских установа. Међутим, и ови инструменти су у реализованом емпиријском истраживању показали неке недостатке и неусклађености, тако да је неопходно њихово рафинисање у наредним истраживањима. Без обзира на то, спроведено емпиријско истраживање је омогућило утврђивање значајних налаза:

- *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су успешније од установа које га не примењују.* – Примена маркетинг концепта омогућава високошколским установама опстанак, континуирано испуњавање мисије због које су основане и која дефинише њихово деловање, као и остварење главних циљева.

- *Сатисфакција студената је већа на високошколским установама које примењују маркетинг концепт него на онима које га не примењују.* – Примена маркетинг концепта подразумева систематско прикупљање и размену информација о потребама, жељама и преференцијама студената и активности усмерене на задовољење тих потреба, жеља и преференција. Све то доприноси повећању сатисфакције студената.

- *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су конкурентније (атрактивније, популарније) од установа које га не примењују.* – Овај налаз потврђује позитиван утицај тржишне оријентације на успешност високошколских установа јер да

би установа била успешна, несметано обављала мисију и остваривала циљеве, и тиме опстајала на тржишту високошколског образовања, неопходно је да сваке године уписује довољан број студената. То може остварити само конкурентна установа у чијем случају је број пријављених студената већи или бар једнак броју студената за које је установа (тј. студијски програм) акредитована.

- *Високошколске установе које примењују маркетинг концепт имају бољу репутацију од оних које га не примењују.* - Овај налаз такође потврђује позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност високошколске установе и остале перформансе. Наиме, бољу репутацију имају установе које уписују успешније кандидате, односно које су селективније. Већа селективност је могућа само ако постоји висока конкурентност установе, јер атрактивност омогућава већу могућност избора кандидата и тиме селективност. Већа могућност избора кандидата омогућава и већу успешност високошколских установа – кад имају већи избор лакше могу остварити упис довољног броја кандидата (што је циљ свих установа) и одабрати најбоље кандидате (што је додатни циљ селективних установа).

- *Сатисфакција запослених на установама које примењују маркетинг концепт је већа него на онима које га не примењују.* – И овај налаз потврђује позитиван утицај примене маркетинг концепта на успешност и остале перформансе високошколских установа. Високошколске установе које су конкурентне успевају да упишу довољан број студената, па су тиме и успешне; студенти на тим установама су задовољни, што утиче на повољну репутацију и наставак успешног деловања, остваривања мисије и циљева. Зато је и сатисфакција запослених на установама које примењују маркетинг концепт већа него на онима које га не примењују. С обзиром на то да у високошколским установама постоји висок ниво интеракције особља и студената, висока сатисфакција запослених утиче на повећање сатисфакције студената, а тиме и на њихово задржавање, што додатно доприноси успешности и репутацији високошколских установа.

Истраживањем су идентификоване и индиције да *примена маркетинг концепта у високошколским установама доприноси конкурентности и иновационим капацитетима националне привреде.*

Теоријски су поткрепљене и претпоставке о позитивном утицају примене маркетинг концепта на иновативност високошколских установа. Међутим, емпиријски ове претпоставке нису поткрепљене, јер резултати спроведеног истраживања не пружају довољну евиденцију за утврђивање ни позитивног ни негативног односа

примене маркетинг концепта и иновативности високошколских установа. Одсуство тих налаза може бити последица ограничења истраживања везаних за обухват (дефинисање основног скупа или узорка), коришћене конструкте и мерне инструменте или факторе који су узимани у обзир. Зато су предложени и правци даљих истраживања у овој области, која су неопходна.

Дизајном истраживања је предвиђено и да се испита да ли постоје значајне разлике у степену примене маркетинг концепта као узрока који доводи до различитих позиција високошколских установа из Србије и Финске на међународном тржишту високошколског образовања. У том смислу, резултати истраживања су показали да је примена маркетинг концепта нешто већа међу установама у Финској него у Србији (68,75% установа из узорка који се односи на Финску примењује маркетинг концепт, док је заступљеност таквих установа у узорку који се односи на Србију 67,69%). Налази истраживања указују и на то да су установе из Финске и генерално успешније у остваривању циљева (по оцени менаџера), конкурентније и селективније од установа у Србији и да је примена маркетинг концепта један од значајних фактора који утиче на те разлике. Са друге стране, истраживањем је откривено да су и студенти и запослени на високошколским установама у Србији задовољнији него у Финској. Претпоставка је да је виша *софистицираност захтева* и студената и запослених у Финској, разлог њихових виших очекивања и тиме и ниже сатисфакције. Међутим, ту претпоставку је неопходно проверити у наредним истраживањима.

Најзад, резултати реализованог истраживања пружају индиције да је утицај примене маркетинг концепта на перформансе високошколских установа (а тиме и перформансе националне привреде) изражен у случају великих студијских програма. Сви велики студијски програми у узорку су тржишно оријентисани и убедљива већина је успешна. Имајући у виду да је омасовљење високошколског образовања глобални тренд и да се тежи повећању студијских програма, потреба за додатним теоријским и емпиријским истраживањима примене маркетинг концепта као значајног фактор успеха тих програма, постаје још наглашенија.

## Списак коришћене литературе

1. Abbott, M. & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: a data envelopment analysis. *Economics of Education Review*, 22 (1) , 89-97.
2. Akgun, A., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. & Imamoglu, S. (2005). Knowledge Networks in New Product Development Projects: a Transactive Memory Perspective. *Information and Management*, 42 , 1105-1120.
3. Alderson, W. (1957). *Marketing Behaviour and Executive Action*. Homewood: Richard D. Irwin.
4. Alessandri, S., Yang, S. & Kinsey, D. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate Reputation Review*, 9 (4) , 258-270.
5. Algarini, A. & Talib, N. (2014). A Framework of Measuring the impact of Market Orientation on the outcome of Higher Education Institutions mediated by innovation. *International Review of Management and Business Research*, 3 (2), 607-624.
6. Álvarez, L., Santos, M. & Vasquez, E. (2002). The Market Orientation Concept in the Private Non-profit Organisation Domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 55-67.
7. AMA Committee on Definitions (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association.
8. Ambler, T. (2000). Marketing Metrics. *Business Strategy Review*, 11 (2), 59.
9. Ambler, T., Kokkimaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metric Selection. *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4), 475-498.
10. Andersean, A. (2001). Intersector Transfer of Marketing Knowledge. In: Boom, P. & Gundlach, G. (eds.). *Handbook of Marketing and Society* (pp. 80-104). Thousand Oaks: Sage Publications, Ltd.
11. Andersean, A. & Drumwright, M. (2001). Alliances and Ethics in Social Marketing. In: Andersean A. (ed.), *Ethics in Social Marketing* (pp. 95-124). Washington: Georgetown University Press.
12. Andersean, A. & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
13. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, McGraw Hill.
14. Anthony, R. & Young, D. (1988). *Management Control in Nonprofit Organizations* (fourth edition). Homewood, Illinois: Irwin.
15. ARENE. (2014). *Universities of Applied Sciences in Finland*. Доступно на: <http://www.arene.fi/en/universities-applied-sciences/universities-applied-sciences-finland> приступљено: 19.08.2014.
16. Arnett, D. B., German, S. D. & Hunt, S. D. (2003). The Identify Saliense Model of Relationship Marketing Success: the case of non-profit marketing. *Journal of Marketing*, 67, 89-105.
17. Asaad, Y. (2011). *An investigation into export market orientation in UK universities from the international marketing managers' perspective: a mixed-method approach* (A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Marketing). West London: Brunel University.
18. Academic ranking of world universities (2014) *ARWU Methodology*. Dostupno na: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2012.html>, приступљено: 05.11.2014.



19. Bagozzi, R. (1975). Marketing as Exchange. *American Behavioural Scientist*, 21 (March/April), 535-556.
20. Bakewell, C. J. & Gibson-Sweet, M. F. (1998). Strategic Marketing in a Changing Environment: are the new UK universities in danger of being “stuck in the middle”? *The International Journal of Educational Management*, 12 (3), 103-107.
21. Baldwin, G. & James, R. (2000). The market in Australian HE and the concept of the student as an informed customer. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22 (2), 139-148.
22. Ball, R. & Wilkinson, R. (1994). The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *Higher Education*, 27 , 417-427.
23. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8) , 1323–1339.
24. Barksdale, H., & Darden, B. (1971). Marketers' attitudes toward the marketing concept. *Journal of Marketing*, 35 (October), 29-36.
25. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1) , 26-38.
26. Barrett, L. R. (1996). On Students as customers - some warning from America. *Higher Education Review*, 28 (3) , 70-71.
27. Bartels, R. (1951). Can Marketing Be a Science. *Journal of Marketing*, 15 (January), 319-328.
28. Bartles, R. (1965). Development of Marketing Thought: A Brief History. In: Schwartz, G. (ed.) *Science in Marketing* (pp. 20-26). New York: John Wiley & Sons.
29. Bartles, R. (1983). Is Marketing Defaulting Its Responsibilities? *Journal of Marketing*, 47 (4), 32-35.
30. Bartles, R. (1974). The Identity Crisis in Marketing. *Journal of Marketing* 38 (October) , 73-76.
31. Bastedo, N. & Bowman, N. (2010). College Rankings as an Interorganizational Dependency: Establishing the Foundation for Strategic and Institutional Accounts. *Research in Higher Education*, 52, 3-23.
32. BBC (2007). Finland stays top of global class: <http://bbc.co.uk/s/hi/7126562.stm> приступљено:28.06. 2012.
33. Bearden, W., Hardesty, D. & Rose, R. (2001). Consumer self-confidence: refinement in conceptualization and measurement. *Journal of Consumer Research* 28(2) , 121-34.
34. Bedggood, R. E. & Donovan, J. D. (2012). University performance evaluations: what are we really measuring? *Studies in Higher Education* 37 (3) , 825-842.
35. Bell, M. & Emory, C. (1971). The flatering marketing concept. *Journal of Marketing*, 35 (October) , 37-42.
36. Bell, S. (1996). University-industry interaction and co-operation. *Journal of Higher Education*, 67 (3), 322-48.
37. Bennett, R. (2005). Competitive Environment, Market Orientation, and the Use of Relational Approaches to the Marketing of Charity Beneficiary Services. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 453-469.
38. Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
39. Bežovan, G. (1995). Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike. *Revija socijalne politike*, 11 (3), 195-214.
40. Bigné, J. E., Blesa, A., Küster, I. & Andreu, L. (2004). Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38 (1/2) , 175-193.

41. Binsardi, A., & Ekwulugo, F. (2003). International Marketing of British Education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (5), 318-327.
42. Birtwhistle, T. (1996). European quality – adding to the debate. *Higher Education Review*, 28 (3) , 60-69.
43. Blois, K. (1993). *Marketing and Non-profit Organisations. Management Research Papers*. Oxford: Oxford Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.
44. Bloom, P. (1980). Evaluating Social Marketing Programs: Problems and Prospect. *1980 Educators Conference Proceedings*. Chicago: American Marketing Association.
45. Бодрoшки, В. (2012). Комерцијализација високошколског образовања и различити приступи осигурању квалитета. *Настава и васпитање* 61(4), 645-661.
46. Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education*. Princeton: Princeton University Press.
47. Bolton, R. N. (2011). To JM on Its 75th Anniversary. *Journal of Marketing*, 75 (July), 129–131.
48. Bonnett, M. (2003). Education for a post-humanist age: the question of human dwelling. *Journal of the Philosophy of Education*, 37 (4), 707-724.
49. Boo, V. (2006). Linking a Service-driven Market Orientation to Service Quality. *Managing Service Quality*, 16(6) , 595-619.
50. Borch, F. (1957). The marketing philosophy as a way of business life. The marketing concept: its meaning to management. *American management Association, Marketing Series*, 99 , 11-23.
51. Brady, E. & Johnson, L. (2000). Market orientation in not for profit organisations: The development of theoretical meaningfulness. *Proceedings of the 2000 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Gold Coast, Australia.
52. Breneman, D. (1981). Strategies for the 1980s. In J. Mingle, *Challenges of retrenchment*. San Francisco: Jossey-Bass.
53. Brenkert, D. (2011). *Marketinška etika*. Beograd : Službeni glasnik.
54. Brennan, J. (2008). Higher education and social change. *Higher Education*, 56, 381–393.
55. Bromley, D. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3 (2), 240-252.
56. Brookes, M. (2003). Higher Education: Marketing in a Quasi-commercial Service Industry. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (2), 134-142.
57. Brown, S., Fisk, R. & Bitner, M. (1994). The Development and Emergence of Services Marketing Thought. *International Journal of Services Industry Management*, 5 (1) , 21-48.
58. Bruce, I. (1998). *Marketing Need (2 ed.)*. Hemel Hempstead: ICSA Publishing.
59. Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing – Management of Customer Relationship*. Prentice Hall, Pearson Education Limited.
60. Bruhn, M. & Meffert, H. (1998). *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Weisbaden: Gabler.
61. Bhuiyan, S. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *The Journal of Services Marketing*, 11 (5), 317-328.
62. Van der Wende, M. (2001). Internationalisation Policies: about New Trends and Contrasting Paradigms. *Higher Education Policy*, 14 (3), 249-259.
63. Varela, J. A. & Río, M. (2003). Market orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), 6-15.
64. Василевска, Ж., Вучковић-Саховић, Н., Пауновић, Ж. & Петровић, Б. (1999). *Како основати и регистровати НВО*. Београд: Центар за развој непрофитног сектора.

65. Васиљев, С. (2001). *Принципи маркетинга*. Суботица: Географика.
66. Вељковић, С. (2008). *Маркетинг услуга*. Београд: Центар за издавачку делатност економског факултета.
67. Врањеш, М., Гашевић, Д., Дринић, Д. (2014). Анализа елемената квалитета услуга у високом образовању. *Маркетинг* 45(3), 213-222.
68. Vašiček, V. (2012). *DEFINICIJA, OBILJEŽJA I VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: <http://web.efzg.hr/dok/RAC/definicija%20obilje%20i%20vrste%20NGO%202013.pdf>, приступљено:28.02.2014.
69. Veloutsou, C., Lewis, J. & Paton, R. (2004 ). University Selection: Information Requirements and Importance. *International Journal of Educational Management*, 18 (3) , 160-171.
70. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11( 4), 801-814.
71. Villafañe, C. (2014.) *10 Timeless Marketing Lessons Steve Jobs Taught Us*, Postcron, <http://postcron.com/en/blog/10-amazing-marketing-lessons-steve-jobs-taught-us/>, приступљено: 20.08.2015.
72. Vincent-Lancrin, S. (2004). Building futures scenarios for universities and higher education . *Policy Futures in Education*, 2 (2), 245-263.
73. Vlastelica, T. (2006). The role of marketing communication in developing corporate reputation. *International Scientific Days 2006: Competitiveness in the EU-Challenge for the V4 countries, Nitra, May 17-18, 2006*.
74. Voon, B. H. (2007). SERVMO: A measure for service-driven market orientation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 216-237.
75. Voss, G. & Voss, Z. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64 (1) , 67-83.
76. Gainer, B. & Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2) , 182-193.
77. Gainer, B. & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58, 854-862.
78. Gatfield, T., Barker, M. & Graham, P. (1999). Measuring communication impact for university advertising materials. *Corporate Communications: An international Journal*, 4, 73-79.
79. Georgopolous, B. & Tannenbaum, A. (1957). The study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22 (October) , 534-540.
80. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The New Production of Scientific Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.
81. Gibbs, P. (2002). From The Invisible Hand To The Invisible Hand-Shake: Marketing Higher Education. *Research in Post Compulsory Education*, 7 (3), 325-338.
82. Gibbs, P. (2001). Higher Education as a Market: a problem or a solution? *Studies in Higher Education*, 26 (1), 85-94.
83. Gibbs, P. (1998). Time, temporality and consumer behaviour: a review of literature and implications for certain financial services. *European Journal of Marketing*, 32, 993-1007.
84. Gibbs, P. & Knapp, M. (2001). *Marketing Higher and Further Education: An Educator's Guide to Promoting Courses, Departments and Institutions*. London: Kogan Page.

85. Gimbert, X., Bisbe, J. & Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Process. *Long Range Planning*, 43(4), 477-497.
86. Gingrich, J. (2015). *Marketization*, from: Encyclopaedia Britannica: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1937901/marketization>, приступљено:06.06.2015.
87. Goedegebuure, L. C., Maassen, P. A. & Westerheijen, D. F. (1990). Developments in HE performance indicator debate in the United Kingdom. In Goedegebuure, L. C., Maassen, P. A.M. & Westerheijen D. F. (Eds.), *Peer Review and Performance Indicators* (pp. 15-35). Utrecht: Lemma.
88. Gomes, L. & Murphy, J. (2003). An exploratory study of marketing international education online. *International Journal of Educational Management*, 17 (3), 116-125.
89. Gonzales-Benito, O. & Gonzales-Benito, J. (2005). Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations. *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 797-829.
90. Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
91. Graham, P. (1995). Public Sector Marketing in Australia: Commercial/Economic versus Political/Social Orientation. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 3(3/4), 85-109.
92. Granof, M. (1998). *Government and Not-for-Profit Accounting*. New York: John Wiley&Sons, inc.
93. Gray, B. J., Fam, K. S. & Llanes, V. A. (2003). Cross cultural values and the positioning of international education brands. *Journal of Product and Brand Management*, 12 (2), 108-119.
94. Gray, B., Matear, S. & Matheson, P. (1998). Market orientation and performance: implications for managers in developing economies. *Marketing Research and Practice, Track 2 International Marketing - Proceedings of the 27th EMAC Conference*, (pp. 297-314).
95. Gray, E. & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
96. Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK. *British Journal of Management*, 6 (1), 1-13.
97. Greenly, G. & Matcham, A. (1986). Marketing orientation in the service of incoming tourism. *European Journal of Marketing*, 20 (7), 64-73.
98. Greyser, S. A. (1997). Janus and Marketing: The Past, Present and Prospective Future of Marketing. In Lehmann, D. J. (ed.) *Reflections on the Futures of Marketing* (pp. 3-14). Cambridge MA: Marketing Science Institute.
99. Gronroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322-338.
100. Грубор, А. (2012). Изазови квалитета услуга високообразовних институција. *Економске теме*, 50 (4), 615-631.
101. Gummesson, E. (2006). Many-to-Many Marketing as Grand Theory. In: Lusch, R.F., & Vargo, S.L. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* (pp. 339–353). New York: M.E. Sharpe, Armonk.
102. Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25 (2), 60-75.
103. Gummesson, G. (2002). *Total Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann.
104. Gupta, S. & Zeithami, V. (2006). Customer Metrics and their Impact of Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.

105. Gupta, S., Lehman, D. & Stuart, J. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41 (1) , 7-18.
106. Gupta, T. & Rego, L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 69(3), 1-18.
107. Davies, P. & Scribbins, K. (1985). *Marketing Further and Higher Education*. York: Longman Group Ltd.
108. Davies, S. & Glaister, K. (1996). Spurs to higher things? Mission statements of UK universities. *Higher Education Quarterly*, 50 (4) , 261-294.
109. Davis, K. (1961). *Marketing Management*. New York: The Ronald Press.
110. Day, G. (1990). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press.
111. Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
112. Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 25 (2), 173-199.
113. Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
114. Dibb, S., Simkin, L., Pride, N. & Ferrell, O. (1995). *Marketing, evropsko izdanje*., Zagreb: Mate.
115. Dill, D. (1997). Higher Education Markets and Public Policy. *Higher Education Policy*, 10 (3/4) , 167-185.
116. Dill, D. & Soo, M. (2005). Academic Quality, League Tables and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems. *Higher Education* 49 (4), 495-533.
117. Dochy, F. J., Segers, M. S. & Wijnen, H. F. (1990a). Preliminaries to the implementation of a quality assurance system based on management information and performance indicators: Results of a validity study. In: Dochy, F. J., Segers, M. S. & Wijnen, H. F. (eds.) *Management and Performance Indicators in Higher Education* (pp. 69-94). Maastricht: Van Gorcum.
118. Dochy, F. J., Segers, M. S., & Wijnen, H. F. (1990b). Selecting performance indicators. In Goedegebuure, L. C. J.; M., Maassen P. A, Westerheijen D. F. (eds.), *Peer Review and Performance Indicators* (pp. 135-154). Utrecht: Lemma.
119. Donà, R. (2005). *Prefazione. GMAC, Bologna Project Task Force. Report*; from GMAC: <http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReportVol1.htm>, приступљено: 11.05.2014.
120. Doyle, K. (1995). Integrating performance measurement and resource planning in the university planning process. *Journal of Institutional Research in Australasia*, 4 (1), 1-6.
121. Doyle, P. (2007). *Value – Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chicest: John Wiley.
122. Doyle, P. & Lynch, J. (1979). A strategic model for university planning. *Journal of the Operational Research Society*, 30 (7), 603-609.
123. Doyle, P. & Wong, V. (1996). Marketing and international lcompetitiveness: an empirical study. *Marketing for an Expanding Europe, Proceedings of the 25th EMAC Conference* (pp. 351-370). Budapest: EMAC.
124. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publisher Inc.
125. Drysdale, L. (1999). Marketing or Market Orientation: What's the Difference, Prime Focus. *The Professional Journal for Australian Primary School Leaders* (April), 28-29.
126. Dunn, M., Birley, S. & Norburn, D. (1986). The marketing concept and the smaller firm. *Marketing Intelligence & Planning*, 4 (3), 3-11.



127. Duque-Zuluaga, L.C. & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 19(3), 25-47.
128. Dwyer, F. R., & Tanner, J. J. (2009). *Business Marketing Connecting Strategy Relationship and Learning (International Edition)*. McGraw – Hill .
129. Economist - The Intelligence Unit. (2014). *The Learning Curve - Report for 2014*. London: Pearson.
130. Egan, J. (2010). *Relationship Marketing*. Prentice Hall.
131. Elton, L. (1988). Appraisal and accountability in higher education. *Higher Education Quarterly*, 42(3), 208-229.
132. Erdil, S., Erdil, O. & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1-11.
133. Esteban, A., Milan, A., Molina, A. & Martin-Consuegra, D. (2000). Orientacion al Mercado: Analisis y Revision de las Investigaciones realizadas. *Actas del XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Frances AEDEM*. Jaen.
134. Esteban, A., Millan, A., Molina, A. & Martin-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service-A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36 (9/10) , 1003-1021.
135. Etzel, M., Walker, B., & Stanton, W. (1997). *Marketing (11th edition)*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
136. Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*, . Englewood Cliffs, NJ.: Prentice -Hall.
137. European Commission. (2014). *Innovation Union Scoreboard*. from European Commission: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf), приступљено: 28.06.2015.
138. Живаљевић, А., Врцељ, Н., Тошковић Стевановић, А. (2015) Да ли квалитет високошколских установа постоји у земљама Западног Балкана? *Индустрија*, 43 (1), 91-109.
139. Zajac, E. & Kraatz, M. (1993). A diametric forces model of strategic change: assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. S1 , 83-103.
140. *Закон о високом образовању Републике Србије* (2013), „Службени гласник Републике Србије“ бр. 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012 и 89/2013: [http://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_visokom\\_obrazovanju.html](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_visokom_obrazovanju.html), приступљено: 22.03.2015.
141. Zebal, M. & Goodwin, D. (2012). Market Orientation and Performance in Private Universities. *Market Intelligence and Planning*, 30 (3), 339-357.
142. Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49 (3), 33-46.
143. Zineldin, M. (1988). Towards and ecological strategic business relationship management: A co-operative perspective. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1138-64.
144. Zinkhan, G. A. & Hirschheim, R. (1992). Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective. *Journal of Marketing*, 56 (April), 80-88.
145. Zumeta, W. (1996). Meeting the demand for higher education without breaking the bank. *Journal of Higher Education*, 67 (4), 367-425
146. Инфостуд (2014). *Пријемни испит*. <http://prijemni.infostud.com/prijemni/>, приступљено: 15.12.2014.
147. iSerbia. (2014). *Najbolji fakulteti – Sve rang liste 2014*. Rangiranje - Studentsko rangiranje fakulteta: <http://www.studentranking.org/sr/najbolji-fakulteti-rang-liste/>, приступљено: 15.12.2014.

148. Ivy, J. (2001). Higher Education institution image: a correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management*, 15 (6), 276-282.
149. Јаношевић, С., Ценопољац, В. (2011). Формулисање стратегије истраживања и развоја предузећа помоћу усклађене листе. *Економске теме*, 49 (2) , 197-217.
150. Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
151. Jaworski, B. & Kohli, A. (1996). Market orientation: review, refinement and roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1 (2), 119-135.
152. Јевтић, Ј., Зеленовић, Ј. (2015). Интернет и друштвене мреже у промоцији високошколских установа. *Економија: теорија и пракса*, 8 (2), 17-30.
153. Johnson, W. & Weinstein, A. (2008). *Superior Customer Value in the New Economy*. New York: CRC Press.
154. Jongbloed, B. (2003). Marketisation in Higher Education, Clarke's Triangle and the Essential Ingredients of Markets. *Higher Education Quarterly*, 57 (2) , 110-135.
155. Jongbloed, B. & Westerheijen, D. F. (1994). Performance indicators and quality assessment in European higher education. In Borden, V. & Banta. T. (Eds.), *Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making* (37-50). San Francisco: Jossey-Bass.
156. Kahn, K. (1996). Inter-departmental Integration: a Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 137-151.
157. Kantanen, H. (2007). Do we live up to our brand propositions? Organisational identity, university image and stakeholders perspective. In Stensaker, B. & D'Andrea, V. (eds.) *Branding in Higher Education. Exploring an Emerging Phenomenon* (pp. 56-72). EAIR Series Research, Policy and Practice in Higher Education.
158. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Finnish Education Evaluation Centre) (2015). Доступно на: [https://www.eqar.eu/register/detailpage.html?tx\\_pxdeqar\\_pi1\[cid\]=39&tx\\_pxdeqar\\_pi1\[back\]\[pid\]=6](https://www.eqar.eu/register/detailpage.html?tx_pxdeqar_pi1[cid]=39&tx_pxdeqar_pi1[back][pid]=6), приступљено: 28.06.2014.
159. Kaplan, R. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58 (October), 686-705.
160. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January–February), 71–79.
161. Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71 (5 /September–October), 134–147.
162. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
163. Kaplan R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
164. Kara, A., Spillan, J. & DeShields, O. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 105-118.
165. Katsikeas, C. S., Leonidas, C. & Neil, A. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4), 493-511.
166. Keen, C. & Warner, D. (1989). *Visual & Corporate Identity: A study of identity programmes in the college, polytechnic and university environment*. Leeds: Heist Publications.
167. Keep, E. (1996). Economic demand for higher education - a sound foundation for further expansion? *Higher Education Quarterly*, 50 (2), 89-109.
168. Keith, R. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24 (1), 35-38.

169. Keller, K. L. & Kotler, P. (2006). Holistic Marketing – A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management. In : Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (eds.) *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. New York: M.E.Sharpe.
170. Kells, H. R. (1992). An analysis of the nature and recent development of performance indicators in higher education. *Higher Education Management*, 4(2), 131-138.
171. Kells, H. R. (1993). *The Development of Performance Indicators for Higher Education*. Paris: OECD.
172. Kennedy, K., Goolsby, J. & Arnould, E. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
173. King, R. (1995). What is higher education for? Strategic dilemmas for the twenty-first century university. *Quality Assurance in Education*, 3 (4) , 14-20.
174. Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.
175. Kirp, D. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: the Marketing of Higher Education*. Cambridge: Harvard University Press.
176. Klassen, M. (2002). Relationship Marketing on the Internet: the case of top-and lower-ranked universities and colleges. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 81-85.
177. Klayton, M. (1993). Using marketing research to improve university programs. *Journal of Professional Services Marketing*, 9 (1), 105-114.
178. Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
179. Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation . *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
180. Комисија за акредитацију и проверу квалитета. (2014). *Водич кроз акредитоване студијске програме на високошколским установама у РС*. Комисија за акредитацију и проверу квалитета, <http://www.kasss.rs/wp-content/uploads/2014/07/Водич-кроз-акредитоване-студијске-програме-на-високошколским-установама-у-Републици-Србији.pdf> приступљено: 22.7.2014.
181. Костић, М., Филиповић, В., Цицварић, С. (2001). Релациони маркетинг као развојна маркетинг оријентација. У: Станковић, Љ. (ур.) *Развој маркетинга - нове тенденције* (pp. 67-72). Ниш: Економски факултет у Нишу.
182. Kotler, F. (1988). *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.
183. Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (April), 46-54.
184. Kotler, P. (1997). *Marketing Management (9<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International Inc.
185. Kotler, P. (2000). *Marketing Management (12<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
186. Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
187. Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Milenium Edition (custom edition for University of Phoenix)*. Boston: Pearson Custom Publishing.
188. Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43 (1), 37-44.
189. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing – nineth edition*. Prentice Hall International Inc.
190. Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing (14th edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.



191. Kotler, P. & Fox, K. F. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
192. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing menadžment, prevod 12. izdanja*. Beograd: Data status.
193. Kotler, P. & Keller, L. (2007). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
194. Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (January), 10 - 15.
195. Kotler, P. & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*, 52 (1) , 470-489.
196. Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* (July), 3-12.
197. Kramer, R. M. (1990). Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare State: Some Research Considerations. In: Anheier, H. K. & Seibel, W. (eds.) *The Third Sector comparative Studies of Nonprofit organizations*. Berlin: De Gruyter.
198. Крстић, С., Крстић, Д. (2010). Примена ИТ за праћење квалитета наставе на Медицинском факултету у Нишу. *Acta medica Medianae*, 49(2), 39-43.
199. Крстић, Б. (2009). Елементи и детерминанте процеса управљања перформансама непрофитних организација. *Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту* (зборник радова на ЦД-у, ISBN 867233223-7). Палић: Економски факултет Суботица, Универзитет у Новом Саду.
200. Крстић, Б., Анђелковић Пешић, М. (2010). Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама. *YUPMA 2010 - XIV Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – „Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство“* (pp. 131-135). Златибор: Удружење за управљање пројектима Србије – YUPMA.
201. Крстић, Б., Ивановић, В. (2011). Концептуални оквир система мерила перформанси за контролу маркетинг стратегије. *Маркетинг*, 42 (1) , 27-44.
202. Крстић, Б, Секулић, В. (2007). *Управљање перформансама предузећа*. Ниш: економски факултет.
203. La Rocca, A., Caruana, A. & Snehota, I. (2012). Measuring Customer Attractiveness. *Industrial Marketing Management* (41), 1241-1248.
204. Lado, N. & Rivera, J. (1998). Are there different forms of market orientation? A comparative analysis of Spain and Belgium. *International Journal of Management*, 15 (4) , 454-462.
205. Lafferty, B. & Hult, G. (2001). A syntesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 92-109.
206. Landrum, R., Turrisi, R. & Harless, C. (1998). University Image: the Benefits of Assesment and Modelling. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9 (1), 53-68.
207. Lavidge, R. J. (1970). The Growing Responsibilities of Marketing. *Journal of Marketing*, 34 (January), 25-28.
208. Lazer, W. (1969). Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing*, 33 (January) , 3-9.
209. Leonidou, L., Katsikeas, C. & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55 (1), 51-67.
210. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* (February), 83-9.
211. Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* (July-August), 45-56.

212. Liao, M., Foreman, S. & Sargeant, A. (2001). Market vs. Societal Orientation in the Non-profit Context. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254-268.
213. Li-Hua, R., Wilson, J., Aouad, G. & Li, X. (2011). Strategic aspects of innovation and internationalization in higher education: The Salford PMI2 experience. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(1), 8–23.
214. Lindsay, G. & Rodgers, T. (1988). “Market orientation in the UK higher education sector: the influence of the education reform process 1979-1993”. *Quality in Higher Education*, 4 (2), 159-171.
215. Ling-ye, L. (2011). Marketing Metrics Usage: Its Predictors and Implications for Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, 40 , 139-148.
216. Linke, R. D. (1991). *Performance Indicators in Higher Education*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
217. Litten, L. (1991). Ivy bound: high ability students and college choice. *US Today* .
218. Litten, L. (1980). Marketing higher education: benefits and risks for the American academic system. *Journal of Higher Education*, 51 (1), 40-59.
219. Liu, S. (1998). Integrating Strategic Marketing on an Institutional Level. *Journal of Marketing for Higher Education*, 8 (4) , 17-28.
220. Lobkowicz, N. (1983). Man, the pursuit of truth and the university. In: Chapman, J. W. (ed.) *The Western University on Trial* (pp. 27-39). Berkley, CA: University of California Press.
221. Lovelock, H. (1996). *Service Marketing (3rd edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
222. Lovelock, H. & Weinberg, C. (1989). *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. Redwood City: The Scientific Press.
223. Lovett, M. & MacDonald, J. (2005 ). How Does Financial Performance Affect Marketing: Styduing the Marketing-Finance Relationship from a Dynamic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 476-485.
224. Lowe, H. & Cook, A. (2003). Mind the gap: are students prepared for higher education? *Journal of Further and Higher Education*, 27 (1), 52-76.
225. Lucier, P. (1992). Performance Indicators in higher education: lowering the tension of the debate. *Higher Education Management*, 4 (2), 204-214.
226. Luck, D. (1969). Broadening the Concept of Marketing – To Far. *Journal of Marketing*, 33 (3), 53-55.
227. Luck, D. (1974). Social Marketing: Confusion Compounded. *Journal of Marketing* 38 (October) , 70-72.
228. Lusch, R. & Laczniak, G. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 1-11.
229. Lusch, R., Urdell, J. & Laczniak, G. (1976). The future of marketing strategy. *Business Horizons*, 19 (December), 65-74.
230. Lynch, R. & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (2) , 171-187.
231. Љубојевић, Ч. (2002). *Маркетинг услуга*. Нови Сад: Stylos.
232. Ma, J. & Todorovic, Z. (2011). Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(2 SI), 1–16.
233. MacStravic, R. (1977). *Marketing Health Care*. Germantown: MD: Aspen Systems Corporation.

234. Mainardes, E. W., Alves, H. & Domingues, M. J. (2010). The attraction of students in undergraduate course in management: Multycase study on the factors attracting students in Joinville. *International Journal of Business Strategy*, 10 (1), 115-126.
235. Маричић, Б. (2004). „Маркетинг у непрофитном сектору”, у: *Основи маркетинга*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
236. Маричић, Б. (2010). *Понашање потрошача*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
237. Маричић, Б. & Ђорђевић, А. (2012). *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
238. Maringe, F. (2005). Interrogating the crisis in higher education marketing: the COR model. *International Journal of Educational management*, 19 (7) , 564-578.
239. Maringe, F. (2006). University and course choice. *International Journal of Educational Management*, 20 (6), 466-479.
240. Maringe, F. & Foskett, N. (2002). Marketing university education: the Southern African experience. *Higher Education Review*, 34 (3), 35-51.
241. Maringe, F. & Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education Theory and Practice*. New York: Mc Graw Hill - Open University Press.
242. Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing . *The International Journal of Educational Management*, 12 (4), 163-175.
243. Mazzarol, T. & Hosie, P. (1996). Exporting Australian Education: future strategies in a maturing market. *Quality Assurance in Education*, 4 (1), 37-50.
244. Mazzarol, T. & Soutar, G. (2002). Push-pull factors influencing international student destination choice. *The International Journal of Educational Management*, 16 (2) , 82-90.
245. McBurnie, G. (2001). Globalization: a New Paradigm for Higher Education Policy. *Higher Education in Europe*, XXVI(1), 11-26.
246. McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: Richard D. Irwin.
247. McCullough, J., Heng, L. & Khem, G. (1986). Measuring the marketing orientation of retail operations of international banks. *International Journal of Bank Marketing*, 4 (3), 9-18.
248. McKenna, R. (1991). *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*. Reading: Addison-Wesley.
249. McKitterick, J. (1957). What is the marketing management concept? In Bass, F. (ed.) *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (pp. 9-18). Chicago: American Marketing Association.
250. McNamara, C. (1972). Present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36 (January), 50-57.
251. Medina, J. F. & Duffy, M. F. (1998). Standardisation vs globalisation: a new perspective of brand strategies. *Journal of Product and Brand Management*, 7 (4), 173-178.
252. Meek, V. & Van der Lee, J. (2005). Performance Indicators for Assessing and Benchmarking Research Capacities in Universities. In U. o. Centre for Higher Education Management and Policy, *APEID, UNESCO Bangkok Occasional Paper Series, Paper No. 2* (pp. 1-46). Bangkok: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
253. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.
254. Merchant, K., & Van der Stede, W. (2003). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. FT Prentice Hall, Financial Times.

255. Meziou, F. (1991). Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 29 (October), 72-78.
256. Michael, S. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to the Moldavian higher education system. *The International Journal of Educational Management*, 18(2), 118-137.
257. Middlehurst, R. (2001). University Challenges: Borderless Higher Education Today and Tomorrow. *Minerva*, 39, 3-26.
258. Miles, M. & Arnold, R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice (Summer)*, 49-65.
259. Милисављевић, М. (2012). Друштвена одговорност предузећа. *Маркетинг*, 43 (3), 173-180.
260. Милисављевић, М. (1973). *Маркетинг (1. издање)*. Београд: Савремена администрација.
261. Милисављевић, М. (1975). *Маркетинг (3. издање)*. Београд: Савремена администрација.
262. Милисављевић, М. (2003). *Маркетинг (двадесетпрво издање)*. Београд: Савремена администрација.
263. Милисављевић, М. (2001). Маркетинг на почетку двадесетпрвог века. у: Станковић, Љ. (ур.) *Развој маркетинга - Нове тенденције* (стр. 3-12). Ниш: Економски факултет у Нишу.
264. Милисављевић, М. (2001). *Маркетинг, двадесето измењено издање*. Београд: Савремена администрација.
265. Милисављевић, М. (2000). Тржишна оријентација и маркетинг функција. *Директор (6)*, 8-11.
266. Милисављевић, М. (2010). *Стратегијски маркетинг*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
267. Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2007). *Основи маркетинга*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
268. Милановић, В. (2010). *Управљање маркетингом*. Београд: Мегатренд универзитет.
269. Министарство просвете, науке и технолошког развоја РС. (2014). *Списак акредитованих факултета и универзитета*, Министарство просвете, науке и технолошког развоја РС – Одбор за акредитацију научно истраживачких организација: [http://www.mpn.gov.rs/images/content/akreditacija\\_NIO/Akreditovani\\_fakulteti\\_i\\_univerziteti-2014\\_02.pdf](http://www.mpn.gov.rs/images/content/akreditacija_NIO/Akreditovani_fakulteti_i_univerziteti-2014_02.pdf), приступљено: 12.11.2014.
270. Митић, Б. (2012). *Маркетинг непрофитних организација*. Бања Лука: Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент.
271. Mintzberg, H. (1996). managing government, governing management. *Harvard Business Review*, (May/June), 75-83.
272. Mintzberg, H. & Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (4), 270–290.
273. Miree, K. (2003). Non-profit Marketing Strategies to Reach Donor Advisors. *Journal of Gift Planning*, 7(4), 9-38.
274. Modi, P. & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non - profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26 (5/6), 548-569.
275. Morgan, N. (1991). *Professional Services Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

276. Morris, M. & Paul, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
277. Morris, M., Coombes, S., Schindenheutte, M. & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 12-39.
278. Morse, J. & Santiago, G. (2000). Accreditation and Faculty: Working Together. *Academe*, 86(1), 30-34.
279. Mortimer, K. (1997). Recruiting overseas undergraduate students: are their information requirements being satisfied? *Higher Education Quarterly*, 51 (3), 225-238.
280. Naeve, G. (1988). On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: An overview of recent trends in higher education in western Europe, 1986-1988. *European Journal of Education*, 23, 7-23.
281. Naidoo, R. (2007). *HE as a global commodity: The Perils and Promises for Developing Countries*. Observatory on Borderless Higher Education. <http://www.obhe.ac.uk> , приступљено: 02.04.2013.
282. Naidu, G. & Narayana, C. (1991). How marketing-oriented are hospitals in a declining market? *Journal of Health-Care Marketing*, 11 (March), 23-30.
283. Narver, J. C., Slater, S. F. & Tietje, B. C. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management* 23, 241-255.
284. Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (3), 20-35.
285. Naude, P., & Ivy, J. (1999). The marketing strategies of universities in the United Kingdom. *The International Journal of Educational Management*, 13 (3), 126-134.
286. Neely, A. & Adams, C. (2001). The Performance Prism Perspective. *Journal of Cost Management (January-February)*, 7-15.
287. Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*, FT Prentice Hall.
288. Newbould, G. (1982). Product Portfolio Diagnosis for U.S. Universities. In: Kotler, P., Ferrell, O. & Lamb, C. (eds.) *Cases and Readings for Marketing of Non-profit Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
289. NGO Policy Group. (2001). *Treći sektor u Srbiji - stanje i perspektive*. Beograd: Centar za razvoj neprofitnog sektora.
290. Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15 (6), 303-11.
291. Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K. & Sims, D. (1995). Marketing Higher Education: the MBA experience. *The International Journal of Educational Management*, 9 (2), 31-38.
292. Niculescu, L. (2009). Applying marketing to higher education: scope and limits. *Management & Marketing*, 4 (2), 35-44.
293. Niculescu, N., Xu, B., Hampton, G. & Peterson, R. (2013). Market orientation and its measurement in Universities. *Administrative Issues Journal: Education, Practice and Research*. DOI: 10.5929/2013.3.2.2
294. Norburn, D., Birley, S., Dunn, M. & Payne, A. (1990). A four-nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation. *Journal of International Business Studies (3rd quarter)*, 451-468.
295. Nowotny, H. (1988). From the future to the extended present. In: Kirsch, G. & Zimmermann, K. (eds.) *A Multidisciplinary Perspective*. Aldershot: Avery.
296. Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M.T. (2001). *Rethinking Science: Knowledge and the Public in the Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.

297. Nwankwo, B. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing* 15 (2), 5-15.
298. O'Sullivan, D., & Abela, A. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71 (2), 79-93.
299. OECD. (2014). *Better Life Index*. OECD Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/finland/>, приступљено: 12.11.2014.
300. OECD. (1996). *The Knowledge-Based Economy*. Paris: Organisation For Economic Co-Operation And Development.
301. Olavarrieta, S. & Friedmann, R. (1999). Market oriented culture, knowledge related resources, reputation assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 215-222.
302. Onkvist, S. & Shaw, J. (1991). Is Service Marketing Really Different. *Journal of Professional Services Marketing*, 7 (2)3-17 .
303. Opetus- ja kulttuuriministeriö (Ministry of Education and Culture) (2014). Доступно на: <http://www.minedu.fi/OPM/?lang=en>, приступљено: 28.06.2014.
304. Oplatka, I. (2002). Implicit contradictions in public messages of 'low-stratified' HE institutions: the case of Israeli teacher training colleges. *The International Journal of Educational Management*, 16 (5), 248-256.
305. Oplatka, I. & Hemsley-Brown, J. (2007). The Incorporation of Market Orientation in the School Culture: An Essential Aspect of School Marketing. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292-305.
306. Oplatka, I. & Hemsley-Brown, J. (2004). The research on school marketing: current issues, future directions. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 375-400.
307. O'Regan, K. & Oster, M. (2000). Nonprofit and For-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross-Sector Contracting. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (12), 120-140.
308. O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. SAGE Publications, Inc.
309. Pardey, D. (1991). *Marketing for schools*. London: Kogan Page.
310. Парун-Колин, М., & Петрушић, Н. (2008). *Социјална предузећа и улога алтернативне економије у процесима европских интеграција*. Београд: Европски покрет у Србији.
311. Patterson, G. (2001). The applicability of institutional goals to the university organisation. *Journal of Higher Education and Management*, 23 (2), 159-169.
312. Пауновић, Ж. (2011). Непрофитне организације - прилог појмовном разјашњењу. *ФПН Годишњак (6, децембар)*, 251-262.
313. Pennings, J. & Goodman, P. (1977). Toward a workable framework. In Goodman, P. & Pennings, J. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 146-184.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
314. Petersen, J., McAlister, L., Reibstein, D., Winer, R., Kumar, V. & Atkinson, G. (2009). Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholders Value. *Journal of Retailing*, 85 (1), 95-111.
315. Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
316. Plewa, C. & Quester, P. (2006). The Effect of a University's Market Orientation on the Industry Partner's Relationship Perception and Satisfaction. *International Journal of Technology Intellingence and Planning*, 2 (2), 160-177.
317. Поповић, А. (2010). Директни маркетинг у непрофитним организацијама. *Маркетинг*, 41 (3), 179-194.



318. Popović, A., Stanković, Lj., Đukić, S. (2015), Positioning Strategies of Higher Education Institutions in the Republic of Serbia. *Теме*, Vol. XXXIX, No 2. (у итампни)
319. Поповић, Н. & Ђорић, Г. (2011). Од узгајалишта за елиту до масовне производње високо образованих стручњака. *Национални интерес*, 12 (3), 301-325.
320. Price, I., Matzdorf, F., Smith, L. & Agahi, H. (2003). The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21 (10), 212-220.
321. Quershi, S. (1993). Market-driven public institutions attract stress. *Journal of Professional Services Marketing*, 9 (2), 83-92.
322. Qulech, J. & Laidler-Kylander, N. (2005). *The New Global Brands; Managing Non-governmental Organizations in 21st Century*. New-York: Thomson South-Western.
323. Randomness and Integrity Services Ltd. (2014). *Random Number Generator*. Random.org: <https://www.random.org/>, приступљено: 09.11.2014.
324. Readings, B. (1997). *The University in Ruins*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
325. Република Србија. (2009). Закон о удружењима: [http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/Zakon\\_o\\_udruzenjima.pdf](http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/Zakon_o_udruzenjima.pdf), „Службени гласник РС”, број 51/09. приступљено: 28.01.2015.
326. Република Србија. (2010). *Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја*. Београд: Службени гласник РС, бр.120/2004, 54/2007, 104/2009, 36/2010.
327. Република Србија. (2015). *Закон о високом образовању*. Београд: Службени гласник РС, бр. 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014, 45/2015 – аутентично тумачење и 68/2015.
328. Rindfleish, J. M. (2003). Segment profiling: reducing risk in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25 (2), 147-159.
329. Rivera-Camino, J. (1995). *L'Orientation Marche: une strategie concurrentielle performante*. Louvain: UCL Nouvelles sere No.243, Universite Chatolique de Louvain.
330. Rivera-Camino, J. & Molero Ayala, V. (2006). The Construct of Market Orientation in Ibero-American Context. *Journal of Euromarketing*, 15 (3), 23-49.
331. Rivera-Camino, J. & Molero Ayala, V. (2010). Market orientation at universities. Construct and exploratory validation. *Innovar* 20(36), 125-138.
332. Robin, D. (1979). Useful Boundaries of Marketing. In: Ferell, O. B. & Lamb, C. (eds.) *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing* (pp. 605-613). Chicago: American Marketing Association.
333. Robinson, A. & Long, G. (1988). Substance versus trappings in the marketing of non-advanced further education. *Journal of Further and Higher Education*, 12 (1), 42-51.
334. Rosé, G. & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55 (3), 217-225.
335. Rothschild, M. (1981). *An Incomplete Bibliography of Works Relating to Marketing for Public Sector and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. Wisconsin: Madison: Bureau of Business Research and Services, University of Wisconsin.
336. Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
337. Russell, M. (2005). Marketing education: A review of service quality perceptions among international students. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 65-77.
338. Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. & Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Direction. *Journal of Marketing*, 68 (4), 76-89.
339. Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.

340. Salamon, L. & Anheier, H. (1996). *The International Classification on Nonprofit Organizations: ICNPO-REVISION 1*. Baltimore: The Johns Hopkins University - Institute for Policy Studies.
341. Salkind, N.J. (2010). *Encyclopedia of Research Design*. London: SAGE Publications, Inc.
342. Sander, P., Stevenson, K., King, M. & Coates, D. (2000). University students' expectations of teaching. *Studies in Higher Education*, 25 (3), 309-323.
343. Sargeant, A. & Mohamad, M. (1999). Business performance in the UK hotel sector - does it pay off to be market-oriented. *The Services Industries Journal*, 19 (3), 42-59.
344. Sargeant, A., Foreman, S. & Liao, M. (2002). Operationalising the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Non-Profit and Public Sector Marketing*, 10(2) , 41-65.
345. Sawhill, C. & Williamson, D. (1997). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 371-386.
346. Schmid, H. (2004). *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations*. Binghamton, NY: The Haworth Press.
347. Schultz, T. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: Free Press.
348. Schwab, K. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. World Economic Forum: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf), приступљено: 28.01.2015.
349. Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. World Economic Forum: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf), приступљено: 28.01.2015.
350. Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. World Economic Forum, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2102-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2102-13.pdf) , приступљено: 28.01.2015.
351. Schwab, K. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. World Economic Forum: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014> , приступљено: 28.01.2015.
352. Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. World Economic Forum, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) , приступљено: 28.01.2015.
353. Scott, D., Brown, A., Lunt, I. & Thorne, L. (2004). *Professional Doctorates: Integrating Professional and Academic Knowledge*. Milton Keynes: Open University Press.
354. Seggie, S., Cavusgil, E. & Phelan, S. (2007). Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics. *Industrial Marketing Management*, 36 (3) , 834-841.
355. Салаи, С., Ковач Жнидершчић, Р. (2008). *Маркетинг*. Нови Сад: Алфа-граф НС.
356. Сенић, Р. (2001). Изазови маркетинга у будућности. У: Станковић, Љ. (ур.) *Развој маркетинга - нове тенденције* (стр. 23-37). Ниш: Економски факултет у Нишу.
357. Сенић, Р., Сенић, В. (2008). *Менаџмент и маркетинг услуга*. Крагујевац: Призма.
358. Shalberg, P. (2011). *Finnish lessons. What can the world learn from education change in Finland?* New York: Teachers College Press, Columbia University.
359. Shapiro, B. (1988). What the hell is „market oriented“? *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.



360. Shapiro, N. (1973). Marketing for Nonprofit Organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 223-232.
361. Shaw, K. (2005). Researching the trade in knowledge between the West and developing countries. *International Journal of Educational Management*, 21 (2), 459-68.
362. Sheth, J. N. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 75 (4), 166-182.
363. Sheth, J. & Sisodia, R. S. (1999). Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 71-87.
364. Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: a Meta-analysis of Their Relationships with Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453-476.
365. Shoham, R. (1998). Export performance: a conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.
366. Siu, N. & Wilson, R. (1998). Modelling Market Orientation: an Application in the Educational Sector. *Journal of Marketing Management*, 14 (4), 293-323.
367. Sizer, J. (1992). Performance indicators in government - higher institutions relationships: Lessons for government. *Higher Education Management*, 156-163.
368. Sizer, J., Spee, A. & Bormans, R. (1992). The role of performance indicators in higher education. *Higher Education*, 24, 133-155.
369. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 54, 46-55.
370. Slater, S. F. & Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons* (March/April), 22-27.
371. Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
372. Smith, D., Scott, P. & Lynch, J. (1995). *The Role of Marketing in the University and College Sector*. Leeds: Heist Publication.
373. Soutar, G. & Turner, J. (2002). Students' preferences for university - a conjoint analysis. *The International Journal of Educational Management*, 16 (1), 40-45.
374. Спасојевић, Д., Клеут, Ј. и Бранковић, Ј. (2012). Друштвене промене, Болоњски процес и трећа мисија универзитета у Србији. *Теме*, XXXVI (3, јул-септембар), 1157-1172.
375. Spiegler, I. (1996). Technology and knowledge: bridging a "generating" gap. *Information and Management*, 46 (6), 533-539.
376. Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2003). Developing Alternative Perspectives for Quality in Higher Education. *International Journal of Education Management*, 17(3), 126-136.
377. Stampfl, R. (1978). Structural constraints, consumerism and the marketing concept. *MSU Business Topic* (Spring), 5-16.
378. Standish, P. (1997). Heidegger and the technology of further education. *Journal of the Philosophy of Education*, 31, 439-59.
379. Stankiewicz, R. (1986). *Academia and Entrepreneurs: Developing University-Industry Relations*. London: Francis Pitner.
380. Станковић, Љ. (2009). Унапређење конкурентности креирањем вредности у мрежама. *Теме*, XXXIII (2), 707-726.
381. Станковић, Љ. и Ђукић, С. (2009). *Маркетинг*. Ниш: Економски факултет.
382. Станковић, Љ. и Ђукић, С. (2013). *Маркетинг*. Ниш: Економски факултет.
383. Станковић, Љ., Ђукић, С., Младеновић, И. и Поповић, А. (2011). Унапређење пословне конкурентности предузећа засновано на иновацијама. *Економске теме*, XLIX (4), 559-580.

384. Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2011). Importance of CRM Strategy Development for Increasing Competitiveness of Serbian Enterprises. In: Springer, R. & Chadraba, P. (eds.), *Proceedings of 19th Annual Conference on Business and Marketing Strategies For CEE, Vienna, Austria* (pp. 461-482). Vienna/Chicago: Vienna: Vienna University for Economics and Business Institute for Export Management. Chicago: De Paul University, Department of Marketing, College of Commerce.
385. Станковић, Љ., Ђукић С. и Поповић, А. (2014). Маркетинг иновације као извор конкурентске предности предузећа. *Маркетинг*, 53 (4), 271-281.
386. Станковић, Љ., Ђукић С. и Поповић, А. (2013). Унапређење система вредновања маркетинг перформанси предузећа. *Маркетинг*, 44 (4) , 321-332.
387. Станковић, Љ., Ђукић, С. и Поповић, А. (2012). Развој теорије и праксе маркетинга. *Економске теме*, 50 (4), 599-614.
388. Станковић, Љ., Ђукић, С. и Поповић, А. (2013). Тржишна оријентација предузећа у Србији као детерминанта њихове иновативности и конкурентности. У: Јанићијевић, С и Ловрета, С. (ур.) *Конкурентност предузећа у Србији* (pp. 147-166). Београд: ЦИД Економског факултета у Београду.
389. Stanković, Lj., Novičević, B. & Đukić, S. (2012). Designing Corporate Sustainability Performance Measurement System. *Facta Universitatis, Series: Economics and organization*, 9 (4), 417-427.
390. Stanković, Lj. & Popović, A.. (2011) Using Market-Based Knowledge Management in Function of Improving Competitiveness. In: *Proceedings of scientific conference: Problems of Competitiveness of Contemporary Economies*, October 14<sup>th</sup> , 2011. Niš, Serbia: Faculty of Economics, University of Niš, pp. 197-209.
391. Stanković, Lj. & Popović, A. (2012). Conceptualization Of Serbian Non Profit Organizations' Market Orientation. In: *Maričić, B. & Ognjanov, G. (eds.), Proceedings from 3rd EMAC CEE Regional Conference: Marketing theory challenges in emerging societies.* (pp. 168-175). Belgrade: EMAC.
392. Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (1994). *Fundamentals of Marketing (10th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
393. Steers, R. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20 (December), 546-558.
394. Stewart, K. (1991). Applying a marketing orientation to a higher education setting. *Journal of Professional Services marketing*, 7 (2), 117-124.
395. Tam, F. (2007). Rethinking School and Community Relations in Hong Kong. *Journal of Educational Management*, 21 (4), 350-366.
396. Tapper, E., & Salter, B. (1995). The changing idea of university autonomy. *Studies in Higher Education*, 20 (1), 59-71.
397. Tayart de Borms, L. (2005). *Foundations. Creating Impact in a Globalised World*. Chichester: John Wiley & Sons.
398. Temple, P. & Shattock, M. (2007). What does „Branding” mean in higher education? In: Stensaker B. and D'Andrea V. (eds.) *Branding in Higher Education, Exploring an Emerging Phenomenon.* (pp. 73-82). EAIR Series Research, Policy and Practice in Higher Education.
399. Tessarolo, P. (2007). Is Integration Enough for Fast Product Development? An Empirical Investigation of the Contextual Effects of Product Vision. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 69-82.
400. Thakur, M. (2007). The Impact of Ranking Systems on Higher Education and its Stakeholders. *Journal of Australasian Association for Institutional Research*, 13 (1), <http://www.aair.org.au/articles/volume-13-no-1/13-1-the-impact-of-ranking-systems-on-higher-education-and-its-stakeholders>, приступљено: 11.12.2014.

401. Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw Hill.
402. Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
403. Tjeldvoll, A. (1998). The service university in a service society. *European Education*, 30 (4), 5-19.
404. Tomaskova, E. (2007). The Current Models of Market Orientation. *European Research Studies*, XI, Special Issue (3-4), 81-88.
405. Томић, М. (2008). Непрофитни сектор и непрофитне организације. Центар за развој непрофитног сектора - страница Публикације: <http://www.crnps.org.yu>, приступљено: 15.12.2008.
406. Trim, P. J. (2003). Strategic marketing of further and higher educational institutions: partnership arrangements and centres of entrepreneurship. *The International Journal of Educational Management*, 17 (2), 59-70.
407. Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development (4th ed.)*. Financial Times/Prentice Hall.
408. Unesco. (2004). *Higher Education in a Globalized Society. Unesco Education Position Paper*. [http://www.unesco.org/education/higer\\_education/quality\\_innovation](http://www.unesco.org/education/higer_education/quality_innovation), приступљено: 19.08.2010.
409. United Nations. (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations - Department of Economic and Social Affairs Statistical Division.
410. UNIFI (2014). *Universities Finland UNIFI*. <http://www.unifi.fi/en/>, приступљено: 13.08.2014.
411. Usher, A. & Savino, M. (2006). *A World of Difference: A global survey of university league tables*. Educational Policy Institute: <http://www.educationalpolicy.org/pdf/world-of-difference-200602162.pdf>, приступљено: 12.11.2014.
412. Felton, A. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-65.
413. Ferber, R. (1970). The Expanding Role of Marketing in the 1970's. *Journal of Marketing*, 34 (January), 29-30.
414. Findlay, P. (1990). Developments in the performance indicator debate in the united kingdom. In: Goedegebuure, C.J.; M., Maassen P. A.; Westerheijen, D.F. (eds.), *Peer Review and Performance Indicators* (pp. 125-134). Utrecht: Lemma.
415. Fisk, R., Brown, S. & Bitner, M. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69 (1), 61-103.
416. Flavián, C. & Lozano, J. (2006). Organizational Antecedents of Market Orientation in the Public University System. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (5), 447-667.
417. Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5-13.
418. Foroohar, R. (2010). *The Best Countries in the World*. Newsweek: <http://www.newsweek.com/best-countries-world-71817>, приступљено: 31.05.2014.
419. Hammond, K., Webster, R. & Harmon, H. (2006). Market Orientation, Top Management Emphasis and Performance Eithin University Schools of Business: Implications for Universities. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 14 (1), 69-85.
420. Hampton, G. (2007). Exploring market orientation and performance in the university. *Proceedings of the Marketing Educators' Association* (pp. 43-48). San Antonio, TX: Marketing Educators' Association.

421. Ханић, Х. (2003). *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*. Београд: ЦИД Економског факултета Универзитета у Београду.
422. Harding, S. (1998). The Marketing Orientation and Nonprofits: the Concept Revisited. *Social Marketing Quarterly*, 4(4), 35-39.
423. Harrell, G. (2002). *Marketing – Connecting with Customers*. Prentice Hall.
424. Harris, L. (2000). The Organizational Barriers to Developing Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598-624.
425. Hawkins, D. & Cocanougher, A. (1972). Student Evaluations of the Ethics of Marketing Practices: The Role of Marketing Education. *Journal of Marketing*, 36 (2), 61-64.
426. Hayes, B. & McAllister, I. (1996). Marketing politics to voters: late deciders in the 1992 British election. *European Journal of Marketing*, 30 (10/11), 127 – 139.
427. Hayrinen-Alestalo, M., & Peltola, U. (2006). The problem of a market-oriented university. *Higher Education*, 52, 251–281.
428. Haywood, M. (1989). Managing Word of Mouth Communications. *Journal of Services Marketing*, 3 (2), 55-67.
429. Hazelkorn, E. (2008). Learning to Live with League Tables and Ranking: The Experience of Institutional Leaders. *Higher Education Policy*, 21, 193–215.
430. Helfert, G., Ritter, T. & Walter, A. (2002). Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 119-139.
431. Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10 (1), 22-37.
432. Hemsley-Brown, J. & Goonawardana, S. (2007). Brand Harmonisation in the International Higher Education Market. *Journal of Business Research*, 60, 942-948.
433. Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2010). Market Orientation in Universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, 24 (3), 204-220.
434. Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4) , 316-338.
435. Hernandez-Espallardoa, M. & Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 133-152.
436. Hesketh, A. J. & Knight, P. T. (1999). Postgraduates' choice of programme: helping universities to market and postgraduates to choose. *Studies in Higher Education*, 24 (2), 151-163.
437. Hise, R. (1965). Have manufacturing firms adopted the marketing concept? *Journal of Marketing*, 29 (July), 9-12.
438. Hofer, C. & Sandberg, W. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12 (Summer), 11-25.
439. Hoffman Sampaio, C., Simoes, C. & Gatterman Perin, M. (2011). Marketing Metrics: Insights from Brazilian Managers. *Industrial Marketing Management*, 40, 8-16.
440. Hooley, G., Broderick, A. & Moller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of strategic marketing*, 6, 97-115.
441. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2) , 86-106.
442. Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., & Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58 (1) , 18-27.
443. Hooley, G., Lynch, J. & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-24.

444. Howard, J. (1957). *Marketing Management: Analysis and Planning*. Homewood: Richard D. Irwin.
445. Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40 (July), 17-28.
446. Hunt, S. (2002). *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. New York: M.E. Sharpe Inc.
447. Hunt, S. (1991). *Modern Marketing Theory: Critical Issues in Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati: South-Western Publishing.
448. Hurley, R. & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (July), 42-54.
449. Campbell, D.T. & Stanley, J.C. (1963). *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
450. Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6 (2), 109-18.
451. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. (1998a). Do universities that are more market orientated perform better? *International Journal of Public sector management*, 11 (1), 55-70.
452. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. (1998b). The market orientation-performance link: some evidence from the public sector and universities. *Journal of Nonprofit and Public sector Marketing*, 6 (1), 63-82.
453. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. (1999). Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *International Journal Global Marketing*, 12(3), 59-79.
454. Castells, M. (2001). Universities as dynamic systems of contradictory functions. In Muller, J. E. (ed.) *Challenges of globalisation. South African debates with Manuel Castells* (pp. 206-223). Cape Town: Maskew Miller Longman.
455. Cave, M., Hanney, S. & Kogan, M. (1991). *The Use of Performance Indicators in Higher Education (2 ed.)*. London: Jessica Kingsley.
456. Cave, M., Hanney, S., Kogan, M. & Trevett, G. (1988). *The Use of Performance Indicators in Higher Education: A critical analysis of developing practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
457. Cave, M., Kogan, M., & Hanney, S. (1990). The scope and effects of performance measurement in British higher education. In: Dochy, F. M. Seagers, W. & Wynand, W., *Management Information and Performance Indicators in Higher Education* (pp. 47-58). Maastricht : Van Gorcum.
458. Центар за развој непрофитног сектора. (2015). *Директоријум HBO*. Центар за развој непрофитног сектора: <http://www.crnps.org.rs/direktorijum-nvo>, приступљено: 31.01.2015.
459. Centre for International Mobility - CIMO. (2014). *Study in Finland*. from Centre for International Mobility - CIMO: <http://www.studyinfinland.fi/institutions/universities>, приступљено: 28.07.2014.
460. Chapleo, C. (2004). Interpretation and Implementation of Reputation/Brand Management by UK University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5 (1), 7-23.
461. Clark, B. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationship. *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.
462. Cohen, G. & Harris, L. (2003). Marketing in the Internet age: what can we learn from the past? *Management Decision*, 41 (9), 944-956.

463. Comm, C. & Labay, D. (1996). Repositioning Colleges Using Changing Student Quality Perceptions: an Exploratory Analysis. *Journal of Marketing for Higher Education*, 7 (4), 21-35.
464. Compton, J. (1980). Public Services - To Charge or Not to Charge. *Business (March-April)*, 31-38.
465. Connolly, T., Conlon, E. & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: a multiple consistency approach. *Academy of Management Review*, 5 (May) , 223-236.
466. Conway, T., Mackay, S. & Yorke, D. (1994). Strategic Planning in Higher Education: who are the customers?, *The International Journal of Educational Management*, 8 (6), 29-36.
467. Cowell, D. (1984). *The marketing of services*. London: Heinemann.
468. Cravens, D. & Piercy, N. (2006). *Strategic Marketing (8<sup>th</sup> edition)*. New York: McGraw-Hill.
469. Cuenin, S. (1987). The use of performance indications: An international survey. *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, 11(2), 117-139.
470. Ćirić, M., Vapa Tankosić, J. & Ilić, D. (2012). Can Serbian Universities be more competitive in EHEA (European Higher Education Area) by being market oriented? *Poslovna ekonomija*, 6(1), 427-441.
471. Walkenhorst, H. (2008). Explaining change in EU education policy. *Journal of European Public Policy*, 15(4), 567-587.
472. Watts, D. (1970). The freedom of the universities: illusion and reality, 1962-69. In: Cox, C. & Dyson, A. (eds.) *Black Paper Two – The Crisis in Education*. London: Critical Quarterly.
473. Watty, K. (2003). When Will Academics Learn about Quality? *Quality in Higher Education*, 9(3), 213-221.
474. Weaver, T. (1976). What is good of higher education? *Higher Education Review*, 8, 3-14.
475. Webster, R., Hammond, K. & Harmon, H. (2005). Marketing Orientation towards Various Customer Groups in Business Schools. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 10 (2), 63-64.
476. Weinberg, C. (1980). Marketing Mix Decision Rules for Nonprofit Organisations. In: Sheth, J. (ed.), *Research in Marketing* (pp. 191-234). Greenwich: JAI Press.
477. Weisbrod, B. A. (1994). *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press.
478. Weiss, A., Anderson, E. & MacInnis, D. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, 63 (4), 74-89.
479. Welsh, J. & Metcalf, J. (2003). Faculty and Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities: a Bridge Across the Chasm?. *The Journal of Higher Education*, 74(4) , 445-468.
480. Whyte, E. (1985). *A multivariate analysis of the marketing background and marketing orientation of community mental health center chief executive officers of community mental health center marketing programmes*. Mississippi: University of Mississippi.
481. Wiedmann, K. & Prauschke, C. (2006). How do stakeholder alignment concepts influence corporate reputation? The role of corporate communication in reputation building . *10th RI Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, May 25-28*. New York, USA.: RI.
482. Williams, G. (1997). The market route to mass higher education: British experience 1979-1996. *Higher Education Policy*, 10 (3/4), 275-289.



483. Willmott, H. (2003). Commercialising higher education in the UK: the state, industry and peer review. *Studies in Higher Education*, 28 (2), 129-41.
484. Willmott, H. (1995). Managing the academics: commodification and control in the development of university education in the UK. *Human Relations*, 48 (9), 993-1027.
485. Wolf, T. (1984). *The nonprofit organisation: an operating manual*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. .
486. Wood, V. & Bhuian, S. (1993). Market orientation and non-profit organisations: performance associations and research propositions. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 1(1), 7-32.
487. Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scalling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (Summer), 31-54.
488. Wrenn, B. (1996). What really counts when hospitals adopt a marketing orientation: the contribution of the components of marketing orientation to hospital performances. *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, 4 (1/2), 111-133.
489. Wrenn, B., Latour, S. & Calder, B. (1994). Differences in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers. *Hospital & Health Services Administration*, 39 (Fall), 341-358.
490. Wright, P. (1996). Mass higher education and the search for standards: reflections on some issues emerging from graduate standards program. *Higher Education Quarterly*, 50 (1), 71-85.
491. Yeni, Y. & Herington, C. (2009). *The Effects of Marketing Planning and Market Orientation on Higher Education Performance*. ANZMAC09 Papers: <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-447.pdf>, приступљено: 02.04.2014.
492. Yorke, M. (1995). Taking the odds-on chance: Using performance indicators in managing for the improvement of quality in higher education. *Tertiary Education and Management*, 1(1), 49-57.
493. Young, S. (2002). The use of market mechanisms in higher education finance and state control: Ontario considered. *The Canadian Journal of Higher Education*, Vol. xxxii No. 2, 79-102.
494. Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (December), 891-903.

## **ПРИЛОЗИ**



Прилог 1. Списак акредитованих факултета и универзитета Одбора за акредитацију научно-истраживачких организација, Министарства просвете, науке и технолошког развоја РС, фебруар, 2014. године



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО ПРОСВЕТЕ,  
НАУКЕ И ТЕХНОЛОШКОГ РАЗВОЈА

Одбор за акредитацију научноистраживачких организација

**СПИСАК АКРЕДИТОВАНИХ ФАКУЛТЕТА И УНИВЕРЗИТЕТА**

| Матични број | Назив/пословно име организације  | Врста организације  | Облик организовања / правна форма | Научна област   | Броји датум акта о акредитацији   |
|--------------|--|---------------------|-----------------------------------|---|---|
| 17663640     | <a href="#">Државни универзитет у Новом Пазару</a>                                 | државни универзитет | установа                          | природно-математичке, техничко технолошке, друштвене и хуманистичке науке | 021-01-61/48, од 09.07.2012.г.  |
| 17672355     | <a href="#">Криминалистичко-полицијска академија</a>                               | државни факултет    | установа                          | друштвененауке  | 660-02-00047/2012-17, од 26.04.2013. г. Решење Националног савета за научни и технолошки развој (НСНТР) |
| 08866872     | <a href="#">Мегатренд универзитет, Факултет за биофарминг</a>                      | приватни факултет   | установа                          | Биотехничке науке   | 021-01-17/67, од 22.01.2013.г.  |
| 17636626     | <a href="#">Мегатренд универзитет, Факултет за државну управу и администрацију</a> | приватни факултет   | установа                          | друштва ненауке   | 660-01-00069/2013-17, од 17.10.2013. г. Решење НСНТР  |
| 17786776     | <a href="#">Мегатренд универзитет, Факултет за компјутерске науке</a>              | приватни факултет   | установа                          | природно-математичке науке  | 021-01-61/140, од 01.03.2010.г.   |
| 17251716     | <a href="#">Мегатренд универзитет, Факултет за међународну економију</a>           | приватни факултет   | установа                          | друштвене науке   | 021-01-17/46, од 23.10.2012.г.  |
| 17241117     | <a href="#">Мегатренд универзитет, Факултет за пословне студије</a>                | приватни факултет   | установа                          | друштвене науке   | 021-01-17/19, од 27.09.2012.г.  |
| 17204491     | <a href="#">Универзитет АЛФА, Академија уметности</a>                              | приватни факултет   | установа                          | друштвене и хуманистичке науке  | 660-01-00204/2013-17, од 25.11.2013. г.   |
| 08824401     | <a href="#">Универзитет Едуконс, Факултет за спорт и туризам</a>                   | приватни факултет   | установа                          | друштвене науке   | 021-01-17/76, од 08.10.2013.г.  |
| 08742537     | <a href="#">Универзитет Едуконс, Факултет за услужни бизнис</a>                    | приватни факултет   | установа                          | друштвене науке   | 021-01-17/64, од 18.07.2013.г.  |

| Матични број | Назив/ пословно име организације  | Врста организације   | Облик организовања/<br>правна форма | Научна област   | Број и датум акта о акредитацији      |
|--------------|---|----------------------|-------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 07048157     | <a href="#">Универзитет у Београду, Медицински факултет</a>                                   | државни факултет     | установа                            | медицинске науке  | 021-01-17/63, од 12.03.2013.г.        |
| 17799614     | <a href="#">Универзитет Метрополитан</a>  | приватни универзитет | установа                            | техничко-технолошке,<br>друштвене и хуманистичке науке      | 021-01-61/122, од 17.05.2011.г.       |
| 07093608     | <a href="#">Универзитет одбране, Војна академија</a>  | државни факултет     | установа                            | техничко-технолошке и друштвене науке                       | 021-01-61/143, од 28.09.2010.г.       |
| 07093608     | <a href="#">Универзитет одбране, Медицински факултет Војномедицинске академије</a>            | државни факултет     | установа                            | медицинске науке  | 021-01-17/78, од 12.03.2013.г.        |
| 08767068     | <a href="#">Универзитет Привредна академија, Стоматолошки факултет</a>                        | приватни факултет    | установа                            | медицинске науке  | 660-02-00252/2013-17, од 25.11.2013.  |
| 08728461     | <a href="#">Универзитет Привредна академија, Факултет за економију и инжењерски менаџмент</a> | приватни факултет    | установа                            | техничко-технолошке<br>и друштвене науке                    | 021-01-17/54, од 13.11.2012.г.        |
| 17597213     | <a href="#">Универзитет Сингидунум</a>  | приватни универзитет | установа                            | природно-математичке, техничко-технолошке и друштвене науке | 021-01-61/68, од 09.07.2012.г.        |
| 17486284     | <a href="#">Универзитет Сингидунум, Факултет за економију, финансије и администрацију</a>     | приватни факултет    | установа                            | друштвене науке   | 021-01-17/83, од 18.07.2013.г.        |
| 17646362     | <a href="#">Универзитет Сингидунум, Факултет за медијску комуникацију</a>                     | приватни факултет    | установа                            | друштвене и хуманистичке науке                              | 021-01-17/86, од 18.07.2013.г.        |
| 17642332     | <a href="#">Универзитет Сингидунум, Факултет за примењену екологију - Футура</a>              | приватни факултет    | установа                            | природно-математичке и друштвене науке                      | 660-01-253/2013-17, од 18.07.2013. г. |
| 07032480     | <a href="#">Универзитет у Београду, Архитектонски факултет</a>                                | државни факултет     | установа                            | техничко-технолошке науке                                   | 021-01-17/38, од 15.05.2012.г.        |
| 07048599     | <a href="#">Универзитет у Београду, Биолошки факултет</a>                                     | државни факултет     | установа                            | природно-математичке науке                                  | 021-01-17/29, од 14.02.2012.г.        |
| 07006454     | <a href="#">Универзитет у Београду, Грађевински факултет</a>                                  | државни факултет     | установа                            | техничко-технолошке науке                                   | 660-00-00220/2013-17, од 04.06.2013.  |
| 07001983     | <a href="#">Универзитет у Београду, Економски факултет</a>                                    | државни факултет     | установа                            | друштвене науке   | 021-01-17/8, од 22.03.2011.г.         |
| 07032498     | <a href="#">Универзитет у Београду, Електротехнички факултет</a>                              | државни факултет     | установа                            | техничко-технолошке науке                                   | 021-01-17/87, од 04.06.2013.г.        |
| 07032501     | <a href="#">Универзитет у Београду, Машински факултет</a>                                     | државни факултет     | установа                            | техничко-технолошке науке                                   | 021-01-17/30, од 15.11.2011.г.        |

| Матични број | Назив/ пословно име организације  | Врста организације | Облик организовања/ правна форма | Научна област                                      | Број и датум акта о акредитацији        |
|--------------|---|--------------------|----------------------------------|--|---|
| 07029845     | <a href="#">Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет</a>                            | државни факултет   | установа                         | биотехничке науке                                  | 021-01-17/42, од 06.12.2011.г.          |
| 07032579     | <a href="#">Универзитет у Београду, Правни факултет</a>                                   | државни факултет   | установа                         | друштвене науке                                    | 021-01-17/61, од 12.03.2013.г.          |
| 17569961     | <a href="#">Универзитет у Београду, Православни богословски факултет</a>                  | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                     | 660-02-000171/2013-17, од 04.09.2013.г. |
| 07045735     | <a href="#">Универзитет у Београду, Рударско-геолошки факултет</a>                        | државни факултет   | установа                         | природно-математичке и техничко - технолошке науке | 021-01-17/6, од 13.09.2011.г.           |
| 07032587     | <a href="#">Универзитет у Београду, Саобраћајни факултет факултет</a>                     | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке науке                          | 021-01-17/23, од 04.10.2011.г.          |
| 07001991     | <a href="#">Универзитет у Београду, Стоматолошки факултет</a>                             | државни факултет   | установа                         | медицинске науке                                   | 021-01-17/2, од 04.10.2011.г.           |
| 07130210     | <a href="#">Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору</a>                          | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке                                | 021-01-17/1, од 08.03.2011.г.           |
| 07032552     | <a href="#">Универзитет у Београду, Технолошко-металуршки факултет</a>                    | државни факултет   | установа                         | природно-математичке и техничко-технолошке науке   | 021-01-17/33, од 12.03.2012.г.          |
| 06908985     | <a href="#">Универзитет у Београду, Учитељски факултет</a>                                | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                     | 660-02-00235/2013-17, од 10.09.2013.г.  |
| 07061609     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет безбедности</a>                              | државни факултет   | установа                         | друштвене науке                                    | 021-01-17/72, од 26.03.2013.г.          |
| 07002009     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет ветеринарске медицине</a>                    | државни факултет   | установа                         | биотехничке науке                                  | 021-01-17/3, од 30.06.2011.г.           |
| 07017766     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет за специјалну едукацију и рехабилитацију</a> | државни факултет   | установа                         | друштвене науке                                    | 021-01-17/41, од 09.07.2012.г.          |
| 07426976     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет за физичку хемију</a>                        | државни факултет   | установа                         | природно-математичке науке                         | 021-01-17/88, од 18.04.2013.г.          |
| 07004044     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет организационих наука</a>                     | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке науке                          | 021-01-17/16, од 30.06.2011.г.          |
| 07028121     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет политичких наука</a>                         | државни факултет   | установа                         | друштвене науке                                    | 660-01-00257/2013-17, од 17.12.2013. г. |
| 07009283     | <a href="#">Универзитет у Београду, Факултет спорта и физичког васпитања</a>              | државни факултет   | установа                         | друштвене науке                                    | 021-01-17/21, од 28.05.2012.г.          |
| 07001975     | <a href="#">Универзитет у Београду, Фармацеутски факултет</a>                             | државни факултет   | установа                         | медицинске науке                                   | 021-01-17/12, од 14.06.2011.г.          |
| 07048190     | <a href="#">Универзитет у Београду, Физички факултет</a>                                  | државни факултет   | установа                         | природно-математичке науке                         | 660-01-00203/2017-17, од 21.01.2014.    |

| Матични број | Назив/ пословно име организације   | Врста организације | Облик организовања / правна форма | Научна област              | Број и датум акта о акредитацији |
|--------------|--|--------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 07053681     | <a href="#">Универзитет у Београду, Хемијски факултет</a>                        | државни факултет   | установа                          | природно-математичке науке | 021-01-17/20, од 14.06.2011.г.   |
| 07009291     | <a href="#">Универзитет у Београду, Шумарски факултет</a>                        | државни факултет   | установа                          | биотехничке науке          | 021-01-17/59, од 12.03.2012.г.   |
| 07281536     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Агрномски факултет</a>                     | државни факултет   | установа                          | биотехничке науке          | 021-01-17/7, од 17.05.2011.г.    |
| 07151322     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет</a>                     | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/14, од 22.03.2011.г.   |
| 707227035    | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Правни факултет</a>                        | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/35, од 19.04.2012.г.   |
| 07232721     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Природно-математички факултет</a>          | државни факултет   | установа                          | природно-математичке науке | 021-01-17/17, од 25.10.2011.г.   |
| 06942016     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Учитељски факултет</a>                     | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/32, од 28.05.2012.г.   |
| 07316291     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Факултет за машинство и грађевинарство</a> | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/34, од 14.02.2012.г.   |
| 07151314     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Факултет инжењерских наука</a>             | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/27, од 31.01.2012.г.   |
| 07345496     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Факултет медицинских наука</a>             | државни факултет   | установа                          | медицинске науке           | 021-01-17/81, од 18.07.2013.г.   |
| 06872468     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Факултет педагошких наука</a>              | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/45, од 19.04.2012.г.   |
| 07181779     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Факултет техничких наука</a>               | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/11, од 14.06.2011.г.   |
| 17429108     | <a href="#">Универзитет у Крагујевцу, Филолошко-уметнички факултет</a>           | државни факултет   | установа                          | хуманистичке науке         | 021-01-17/22, од 19.06.2012.г.   |
| 07174721     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Грађевинско-архитектонски факултет</a>           | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/25, од 06.12.2011.г.   |
| 07174705     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Економски факултет</a>                           | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/70, од 09.04.2013.г.   |
| 07215240     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Електронски факултет</a>                         | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/40, од 27.03.2012.г.   |
| 07174713     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Машински факултет</a>                            | државни факултет   | установа                          | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/39, од 27.03.2012.г.   |
| 07215282     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Медицински факултет</a>                          | државни факултет   | установа                          | медицинске науке           | 021-01-17/24, од 13.09.2011.г.   |
| 07174691     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Правни факултет</a>                              | државни факултет   | установа                          | друштвене науке            | 021-01-17/49, од 14.09.2012.г.   |

| Матични број | Назив/ пословно име организације   | Врста организације | Облик организовања/ правна форма | Научна област  | Број и датум акта о акредитацији        |
|--------------|--|--------------------|----------------------------------|--|---|
| 17267906     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Природно-математички факултет</a>                          | државни факултет   | установа                         | природно- математичке науке  | 021-01-17/62, од 09.04.2013.г.          |
| 07282273     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Технолошки факултет</a>                                    | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке и биотехничке науке                            | 021-01-17/10, од 08.03.2011.г.          |
| 06876617     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Учитељски факултет</a>                                     | државни факултет   | установа                         | друштвене науке  | 021-01-17/51, од 22.01.2013.г.          |
| 07226063     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Факултет заштите на раду</a>                               | државни факултет   | установа                         | прир.- математ. техничко технолошке и друштвене науке              | 021-01-17/4, од 04.10.2011.г.           |
| 17265962     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Факултет спорта и физичког васпитања</a>                   | државни факултет   | установа                         | друштвене науке  | 021-01-17/82, од 23.12.2013.г.          |
| 17443852     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Факултет уметности</a>                                     | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                                     | 021-01-17/52, од 22.01.2013.г.          |
| 07174730     | <a href="#">Универзитет у Нишу, Филозофски факултет</a>                                    | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                                     | 021-01-17/43, од 12.03.2012.г.          |
| 08067015     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Академија уметности</a>                              | државни факултет   | установа                         | хуманистичке науке   | 660-02-00251/2013-17, од 15.10.2013. г. |
| 08160490     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Грађевински факултет</a>                             | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке науке  | 660-02-000226/2013-17, од 10.09.2013.г. |
| 08105090     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Економски факултет</a>                               | државни факултет   | установа                         | друштвене науке  | 021-01-17/56, од 09.04.2013.г.          |
| 08113599     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Медицински факултет</a>                              | државни факултет   | установа                         | медицинске науке   | 021-01-17/31, од 14.06.2011.г.          |
| 08561923     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Педагошки факултет</a>                               | државни факултет   | установа                         | друштвене науке  | 021-01-17/66, од 18.07.2013.г.          |
| 08608369     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет</a>                           | државни факултет   | установа                         | биотехничке науке и друштвене науке                                | 021-01-17/9, од 12.04.2011.г.           |
| 08104913     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Правни факултет</a>                                  | државни факултет   | установа                         | друштвене науке  | 660-02-00272/2013-17, од 17.12.2013. г. |
| 08104620     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет</a>                    | државни факултет   | установа                         | прир.- математ. техничко-технолошке и друштвене науке              | 021-01-17/15, од 13.09.2011.г.          |
| 08166161     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин"</a>                | државни факултет   | установа                         | прир.- математ. техничко технолошке, друштвене и биотехничке науке | 021-01-17/26, од 15.05.2012.г.          |
| 08055203     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Технолошки факултет</a>                              | државни факултет   | установа                         | техничко-технолошке науке  | 021-01-17/69, од 26.02.2013.г.          |
| 08067066     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Учитељски факултет на мађарском наставном језику</a> | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                                     | 021-01-61/138, од 01.03.2010.г.         |

| Матични број | Назив/ пословно име организације  | Врста организације | Облик организовања/ правна форма | Научна област   | Број и датум акта о акредитацији        |
|--------------|---|--------------------|----------------------------------|---|---|
| 08042101     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду, Факултет спорта и физичког васпитања</a>                                    | државни факултет   | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/85, од 21.01.2014.г.          |
| 08067104     | <a href="#">Универзитет у Новом Саду Факултет техничких наука</a>   | државни факултет   | установа                         | природно-математичке, техничко технолошке и друштвене науке | 021-01-17/5, од 12.04.2011.г.           |
| 08067074     | <a href="#">Универзитету Новом Саду, Филозофски факултет</a>  | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                              | 021-01-17/13, од 24.02.2012.г.          |
| 09018468     | <a href="#">Универзитет у Приштини, Економски факултет</a>  | државни факултет   | установа                         | друштвене науке   | 660-01-00216/2013-17, од 04.09.2013.    |
| 09018492     | <a href="#">Универзитет у Приштини, Медицински факултет</a>   | државни факултет   | установа                         | медицинске науке  | 021-01-17/90, од 04.09.2013.г.          |
| 09018484     | <a href="#">Универзитет у Приштини, Пољопривредни факултет</a>  | државни факултет   | установа                         | биотехничке науке   | 021-01-17/37, од 06.12.2011.г.          |
| 09018425     | <a href="#">Универзитет у Приштини, Правни факултет</a>   | државни факултет   | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/57, од 12.03.2013.г.          |
| 09018433     | <a href="#">Универзитету Приштини, Природно-математички факултет</a>  | државни факултет   | установа                         | природно-математичке науке                                  | 660-01-00033/2013-17, од 04.09.2013. г. |
| 09231951     | <a href="#">Универзитету Приштини, Учитељски факултет</a>   | државни факултет   | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/55, од 26.02.2013.г.          |
| 09339116     | <a href="#">Универзитету Приштини, Факултет техничких наука</a>   | државни факултет   | установа                         | природно-математичке и техничко технолошке                  | 021-01-17/47, од 27.03.2012.г.          |
| 09339477     | <a href="#">Универзитет у Приштини, Филозофски факултет</a>   | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                              | 021-01-17/89, од 04.06.2013.г.          |
| 07029799     | <a href="#">Универзитет уметности у Београду, Факултет драмских уметности</a>                                     | државни факултет   | установа                         | друштвене и хуманистичке науке                              | 021-01-17/73, од 25.06.2013.г.          |
| 07014562     | <a href="#">Универзитет уметности у Београду, Факултет ликовних уметности</a>                                     | државни факултет   | установа                         | хуманистичке науке  | 021-01-61/141, од 06.07.2010.г.         |
| 07002084     | <a href="#">Универзитет уметности у Београду, Факултет музичке уметности</a>                                      | државни факултет   | установа                         | хуманистичке науке  | 021-01-17/28, од 31.01.2012.г.          |
| 08732370     | <a href="#">Универзитет Унион-Никола Тесла, Факултет за менаџмент</a>   | приватни факултет  | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/79, од 17.12.2013.г.          |
| 17599291     | <a href="#">Универзитет Унион, Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије</a> | приватни факултет  | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/71, од 21.05.2013.г.          |
| 17381431     | <a href="#">Универзитет Унион, Правни факултет</a>  | приватни факултет  | установа                         | друштвене науке   | 021-01-17/77, од 04.06.2013.г.          |
| 17489453     | <a href="#">Универзитет Унион, Рачунарски факултет</a>  | приватни факултет  | установа                         | прир.-математичке и техн. технолошке                        | 021-01-17/80, од 08.10.2013.г.          |
| 17434977     | <a href="#">Универзитет Унион, Факултет за пословно индустријски менаџмент</a>                                    | приватни факултет  | установа                         | техн.-технолошке и друштвене науке                          | 612-00-00960/2013-17, од 17.12.2013.    |

## ПРИМЕНА МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА У ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА

*Економски факултет Универзитета у Нишу*

### ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА.

**Предмет** истраживања у овој студији је *организационоодлучивање и деловање* засновано на систематски прикупљеним информацијама из *академског окружења* високошколске установе. Истраживање је зато фокусирано на *процедуре прикупљања и комуницирања* ових *информација* унутар високошколске установе, као и на коришћење информација приликом доношење и спровођење одлука.

**Главни циљ** овог истраживања је да се утврди у којој мери примена маркетинг концепта доприноси успеху високошколских установа у пружању високо квалитетног образовања и у привлачењу и задржавању студената.

Овим истраживањем обухваћени су *студијски програми на основним академским студијама у Србији и Финској*, изабрани методом случајног узорка. Упитник је намењен *управницима* (шефовима, директорима, менаџерима) студијских програма или катедара, или особама које су најупућеније у област управљања студијским програмом (нпр. Шеф департмана или катедре, Декан, Продекан (за наставна и студентска питања)).

### ВАША ПОДРШКА ЈЕ ВЕОМА ЗНАЧАЈНА.

Успех овог истраживања у потпуности зависи од спремности испитаника попут Вас да у њему учествују, те Вас најсрдачније молим да одвојите мало времена за попуњавање упитника.

### ПОВЕРЉИВОСТ ПОДАТАКА.

Сви подаци добијени истраживањем биће коришћени искључиво у сврхе израде докторске дисертације:

- подаци о идентитету испитаника и установа укључених у истраживање, неће бити јавно објављени;
- добијени подаци ће бити коришћени искључиво у истраживачке сврхе и објављени у агрегираној форми.

**У знак захвалности** за Ваше учешће у истраживању, и у складу са главним циљем студије, радо ћу Вам послати извештај са основним налазима истраживања. Закључци ће садржати и практичне препоруке које могу бити од помоћи менаџменту студијског програма и установе у побољшању маркетинг активности и перформанси установе.

Молим Вас да ме контактирате уколико су Вам потребне додатне информације о истраживању и упитнику. Унапред Вам се захваљујем на помоћи и сарадњи.

мастер екон. Ана Поповић, асистент  
докторанд Економског факултета Универзитета у Нишу  
[ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs)

## ДЕО 1: ИНФОРМАЦИЈЕ О СТУДИЈСКОМ ПРОГРАМУ

Молимо Вас да на наредна питања одговорите уписивањем или означавањем одговора који најбоље описује овај студијски програм основних академских студија.

1. На ком се **департману**(одсеку, одељењу, групи) реализује овај студијски програм?
2. Наведите **пун назив факултета** на коме се реализује овај студијски програм.
3. Ком **универзитету**припада факултет на коме се изводи студијски програм?
4. У ком **граду** се реализује студијски програм?
5. У којој **држави**се реализује студијски програм?

| <i>Држава</i> | <b>Број с.п.*</b> | <b>%</b> |
|---------------|-------------------|----------|
| <i>Србија</i> | 65                | 67       |
| <i>Финска</i> | 32                | 33       |
| <i>Укупно</i> | 97                | 100      |

\* - студијски програм

6. **ШИРА научна област** којој припада студијски програм:  
(нпр. економија, социологија, технологија, медицина)

### **Одговори испитаника:**

| <b>Област</b>   | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|---|------------------|----------|
| <i>Биологија/биолошке науке</i>                               | 5                | 5,15%    |
| <i>Грађевина</i>  | 1                | 1%       |
| <i>Друштвене (друштвено-хуманистичке) науке</i>               | 8                | 8,2%     |
| <i>Европска етнологија</i>                                    | 1                | 1%       |
| <i>Економија и менаџмент</i>                                  | 10               | 10,3%    |
| <i>Електроника / електрика / електротехника и рачунарство</i> | 7                | 7,2%     |
| <i>Здравство/ медицина</i>                                    | 5                | 5,15%    |
| <i>Култура</i>  | 2                | 2%       |
| <i>Књижевност</i>   | 2                | 2%       |
| <i>Организационе науке</i>                                    | 1                | 1%       |
| <i>Педагогија</i>   | 1                | 1%       |
| <i>Пољопривреда</i>   | 2                | 2%       |
| <i>Право</i>  | 2                | 2%       |
| <i>Природне науке (хемија, геологија, математика)</i>         | 6                | 6,2%     |



|                                     |    |       |
|-------------------------------------|----|-------|
| Психологија                         | 1  | 1%    |
| Саобраћај и саобраћајно инжењерство | 2  | 2%    |
| Теологија                           | 2  | 2%    |
| Техничко-технолошке                 | 17 | 23,6% |
| Уметност                            | 7  | 7,2%  |
| Физичко васпитање и спорт           | 2  | 2%    |
| Филологија                          | 6  | 6,2%  |
| Укупно                              | 97 | 100   |

**7. УЖА научна област** којој припада студијски програм:

(*е.г. маркетинг, социологија културе, машинско инжењерство, стоматологија*)

**Напомена:** за 97 програма из узорка, испитаници су идентификовали 80 ужих научних области. Оне из практичних разлога не могу бити побројане.

*Одговори су сумирани по научном пољу коме припадају студијски програми из узорка:*

**1. по класификацији која се користи у Републици Србији**

| Научна област                | Број с.п. | %    |
|------------------------------|-----------|------|
| Природно-математичке науке   | 10        | 10,3 |
| Техничко-технолошке науке    | 34        | 35,1 |
| Друштвено-хуманистичке науке | 40        | 41,2 |
| Медицинске науке             | 6         | 6,2  |
| Уметност                     | 7         | 7,2  |
| Укупно                       | 97        | 100  |

**2. по класификацији која се користи у Републици Финској**

| Научна област                   | Број с.п. | %    |
|---------------------------------|-----------|------|
| Хуманистичке науке и образовање | 15        | 15,5 |
| Култура                         | 15        | 15,5 |
| Друштвене науке                 | 19        | 19,6 |
| Природне науке                  | 7         | 7,2  |
| Техничке науке                  | 24        | 24,7 |
| Заштита животне средине         | 8         | 8,2  |
| Здравље и спорт                 | 9         | 9,3  |
| Укупно                          | 97        | 100  |

**8. Оснивач** институције (универзитета):

- а. држава
- б. приватно (физичко или правно) лице

**Одговори:**

| <i>Оснивач</i>       | <i>Број ВШУ*</i> | <i>%</i> |
|----------------------|------------------|----------|
| <i>Држава</i>        | 80               | 82,5     |
| <i>Приватно лице</i> | 17               | 17,5     |
| <i>Укупно</i>        | 97               | 100      |

\* ВШУ – високошколска установа

**Одговори који се односе на додатно питање за ВШУ из Финске – по типу**

| <i>Оснивач</i>                      | <i>Број ВШУ</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------------|-----------------|----------|
| <i>Традиционални универзитет</i>    | 15              | 46,9     |
| <i>Универзитет примењених наука</i> | 17              | 53,1     |
| <i>Укупно</i>                       | 32              | 100      |

**9. (Према оснивачком акту) Установа (универзитет) је: \***

- а. профитна организација
- б. непрофитна организација

**Одговори:**

|                                | <i>Број ВШУ</i> | <i>%</i> |
|--------------------------------|-----------------|----------|
| <i>Профитне организације</i>   | 14              | 14,4     |
| <i>Непрофитне организације</i> | 83              | 85,6     |
| <i>Укупно</i>                  | 97              | 100      |

**10. Које године је основана институција (факултет или универзитет) на којој се реализује овај студијски програм? (формат одговора: нннн, нпр. 1950 )**

**Одговори:**

| <i>Година оснивања институције</i> | <i>Број ВШУ</i> | <i>%</i> |
|------------------------------------|-----------------|----------|
| <i>До 1900.</i>                    | 4               | 4,1      |
| <i>Од 1901. до 1950.</i>           | 15              | 15,5     |
| <i>Од 1951 до 1975.</i>            | 41              | 42,3     |
| <i>Од 1976. до 2000.</i>           | 21              | 21,6     |
| <i>После 2001.</i>                 | 16              | 16,5     |
| <i>Укупно</i>                      | 97              | 100      |

**11. Које године је основан(први пут акредитован)студијски програм?**

(формат одговора: нннн, нпр. 1950 )

**Одговори:**

| Година оснивања програма | Број с.п. | %    |
|--------------------------|-----------|------|
| <i>До 1900.</i>          | 2         | 2    |
| <i>Од 1901. до 1950.</i> | 6         | 6,15 |
| <i>Од 1951 до 1975.</i>  | 20        | 20,6 |
| <i>Од 1976. до 2000.</i> | 21        | 21,6 |
| <i>После 2001.</i>       | 48        | 49,5 |
| <i>Укупно</i>            | 97        | 100  |

**12. Колико студената тренутно студира на овом студијском програму?**

(сви који су уписали текући семестар на свим годинама студија - формат одговора: укупан број студената, нпр. 3000)

**Одговори:**

| Величина студијског програма         | Број с.п. | %    |
|--------------------------------------|-----------|------|
| <i>Мали (до 25 студената)</i>        | 24        | 24,7 |
| <i>Средњи (26-250)</i>               | 65        | 67   |
| <i>Велики (251 и више студената)</i> | 8         | 8,2  |
| <i>Укупно</i>                        | 97        | 100  |

**13. Колико студената из иностранства (интернационалних студената) студира на студијском програму? (формат одговора: број студената, нпр. 100)**

**Одговори:**

| Број интернационалних студената | Број с.п. | %    |
|---------------------------------|-----------|------|
| <i>Нема их (0)</i>              | 47        | 48,5 |
| <i>До 100</i>                   | 44        | 45,4 |
| <i>Више од 101</i>              | 6         | 6,1  |
| <i>Укупно</i>                   | 97        | 100  |

## ДЕО 2: АКАДЕМСКО ОКРУЖЕЊЕ ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ

Питања из овог дела упитника односе се на: 1. потенцијалне **студенте** студијског програма (који је предмет истраживања), и 2. **друге високошколске установе** које нуде студијске програме истој групи потенцијалних студената. Молимо Вас да за сваку од наредних изјава, означите одговор који најбоље описује овај студијски програм: “ретко”, “углавном да, али не искључиво”, “да, искључиво”.

(Означите само један одговор у сваком реду)

### 1. Профил потенцијалних студената високошколске установе

Молим Вас да размислите о "типичним" студентима који се пријављују за упис на и уписују у Вашу високошколску установу. Ти студенти су:

|  | <i>ретко</i> | <i>углавном да, али не искључиво</i> | <i>да, искључиво</i> |
|--|--------------|--------------------------------------|----------------------|
| претходно завршили <b>гимназију</b>  | 17 (17,5%)   | 59 (60,8%)                           | 21 (21,6%)           |
| претходно завршили <b>средњу стручну школу</b>                                 | 7 (7,2%)     | 54 (55,7%)                           | 36 (37,1%)           |
| <b>из региона</b> у коме је лоцирана Ваша установа (до 100 км удаљености)      | 7 (7,2%)     | 81 (83,5%)                           | 9 (9,3%)             |
| <b>из различитих региона</b> у земљи (не само оног у коме је седиште Ваше ВШУ) | 9 (9,3%)     | 49 (50,5%)                           | 39 (40,2%)           |
| <b>били најбољи ученици у генерацији</b> (спадају у 15 % најбољих)             | 9 (9,3%)     | 53 (54,6%)                           | 35 (36,1%)           |
| <b>посебно надарени</b> (нпр. за бављење науком, уметношћу, спортом)           | 9 (9,3%)     | 32 (33%)                             | 56 (57,7%)           |

### 2. Профил конкурентских високошколских установа

Молимо Вас да за себе идентификујете барем пет високошколских установа које теже да привуку исту групу потенцијалних студената као Ваша установа (конкурентске ВШУ). Да ли су то установе:

|  | <i>ретко</i> | <i>углавном да, али не искључиво</i> | <i>да, искључиво</i> |
|--|--------------|--------------------------------------|----------------------|
| из <b>исте</b> научне области  | 23 (23,7%)   | 59 (60,8%)                           | 15 (15,5%)           |
| из <b>других</b> научних области   | 4 (4,1%)     | 29 (29,9%)                           | 64 (66%)             |
| лоциране у <b>истом региону</b>  | 8 (8,2%)     | 46 (47,4%)                           | 43 (44,3%)           |
| лоциране у <b>другим регионима</b> у земљи   | 9 (9,3%)     | 50 (51,5%)                           | 38 (39,2%)           |
| лоциране у <b>иностранству</b>   | 4 (4,1%)     | 20 (20,6%)                           | 73 (75,3%)           |
| у оквиру <b>државних</b> (СРБ)/традиционалних (ФИ) универзитета                          | 16 (16,5%)   | 54 (55,7%)                           | 27 (27,8%)           |
| у оквиру <b>приватних</b> универзитета (СРБ)/у оквиру универзитета примењених наука (ФИ) | 7 (7,2%)     | 38 (39,2%)                           | 52 (53,6%)           |

**3. У којој мери се Ваш студијски програм разликује од студијских програма који пружају исте квалификације на другим високошколским установама?** (Молимо Вас да изаберете један одговор)

- |   |                |
|---|----------------|
| a. Нема разлике   | (2 тј. 2,1%)   |
| b. Разлике постоје, али су програми у основи компатибилни.                                      | (61 тј. 62,9%) |
| c. Наш програм је битно различит од других студијских програма који пружају исте квалификације. | (26 тј. 26,8%) |
| d. Приликом креирања студијских програма, не узимамо у обзир програме других установа.          | (8 тј. 8,2%)   |

### 3а. Специфичности студијског програма

Ако сте означили да је Ваш студијски програм различит од програма који пружају исте квалификације, молимо Вас да укратко објасните ту разлику. Ако сте одговорили да нема разлике, молимо Вас да наставите са одговарањем на питања, преласком на наредни део упитника.

**Одговори:** 44 испитаника је навело да је њихов студијски програм специфичан, да се битно разликује од осталих. Као специфичности су издвајани: уникатност самог програма („једини програм ове врсте у земљи/ окружењу/ Европи”), специфични курикулуми, практични приступ (решавање конкретних проблема, теренска настава, разноврсни облици наставе), мулти/интер-дисциплинарност, сарадња са привредним субјектима/локалном заједницом, фокусирање на специфичне проблеме/области).

## ДЕО 3: ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА У ВИСОКОШКОЛСКОЈ УСТАНОВИ

Осим чинилаца из окружења, на пословање и доношење одлука у организацији утичу њене вредности и циљеви. Молимо Вас да у наредним питањима за сваки циљ означите да ли је он за Вашу установу: “без утицаја”, или има: “мали утицај”, “умерени утицај”, “значајан утицај”, или “пресудни утицај”. **НАПОМЕНА:** само један од набројаних циљева, код сваког питања, може бити оцењен као циљ који има „пресудни утицај“. Остале оцене (нема утицаја; има мали/умерени/значајан утицај) могу бити поновљене уколико је потребно – додељене већем броју циљева, код сваког питања. (Означите само један одговор у сваком реду)

### 1. У којој мери на ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈА И ПОЛИТИКА у Вашој установи утичу наведени циљеви:

|   | без утицаја | мали утицај   | умерени утицај | значајан утицај | пресудан утицај |
|---|-------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| омогућити <i>приступачно образовање свима заинтересованима</i>  | 4<br>(4,1%) | 8<br>(8,2%)   | 22<br>(22,7%)  | 45<br>(46,4%)   | 18<br>(18,6%)   |
| обезбедити образовање <i>усаглашено са највишим стандардима квалитета</i>   | /           | /             | 7<br>(7,2%)    | 36<br>(37,1%)   | 54<br>(55,7%)   |
| уписати <i>штовећи број студената</i>   | 7<br>(7,2%) | 24<br>(24,7%) | 34<br>(35,1%)  | 25<br>(25,8%)   | 7<br>(7,2%)     |
| пружити образовање <i>усклађено са потребама студената</i>  | /           | 1<br>(1%)     | 13<br>(13,4%)  | 53<br>(54,6%)   | 30<br>(30,9%)   |
| пружити образовање усклађено са потребама и преференцијама <i>потенцијалних послодаваца</i>   | 1<br>(1%)   | 7<br>(7,2%)   | 12<br>(12,4%)  | 43<br>(44,3%)   | 34<br>(35,1%)   |
| пружити <i>боље</i> образовање у односу на оно које пружају <i>друге високошколске установе</i>   | /           | /             | 19<br>(19,6%)  | 46<br>(47,4%)   | 32<br>(33%)     |
| уклађивање са препорукама <i>референтних институција</i> (нпр. Комисија за акредитацију и проверу квалитета - КАПК, Министарство просвете, науке и технолошког развоја) | 1<br>(1%)   | /             | 18<br>(18,6%)  | 47<br>(48,5%)   | 31<br>(32%)     |

**2. У којој мери на процес одлучивања о увођењу промена у НАСТАВНИ ПРОЦЕС (нпр. нове методе, технологије) у Вашој установи утичу наведени циљеви:**

|   | <i>без<br/>утицаја</i> | <i>мали<br/>утицај</i> | <i>умерени<br/>утицај</i> | <i>значајан<br/>утицај</i> | <i>пресудни<br/>утицај</i> |
|---|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>повећати квалитет образовања</i>   | 1<br>(1%)              | /                      | 18<br>(18,6%)             | 47<br>(48,5%)              | 31<br>(32%)                |
| <i>одговорити на потребе потенцијалних послодаваца</i>                            | 1<br>(1%)              | 5<br>(5,2%)            | 18<br>(18,6%)             | 44<br>(45,4%)              | 29<br>(29,9%)              |
| <i>задовољити потребе и преференције студената</i>                                | /                      | 1<br>(1%)              | 16<br>(16,5%)             | 54<br>(55,7%)              | 26<br>(26,8%)              |
| <i>оптимизација односа трошкова и користи увођења промена</i>                     | 1<br>(1%)              | 12<br>(12,4%)          | 35<br>(36,1%)             | 35<br>(36,1%)              | 14<br>(14,4%)              |
| <i>учинити студијски програм привлачнијим већем броју потенцијалних студената</i> | /                      | 6<br>(6,2%)            | 17<br>(17,5%)             | 53<br>(54,6%)              | 21<br>(21,6%)              |
| <i>бити бољи од конкурентских ВШУ</i>   | 3<br>(3,1%)            | 1<br>(1%)              | 23<br>(23,7%)             | 42<br>(43,3%)              | 28<br>(28,9%)              |
| <i>усклађивање са препорукама референтних институција</i>                         | 1<br>(1%)              | 3<br>(3,1%)            | 20<br>(20,76%)            | 50<br>(51,5%)              | 23<br>(23,7%)              |

**3. У којој мери на процес одлучивања о увођењу промена у СТУДИЈСКЕ ПРОГРАМЕ у Вашој установи утичу наведени циљеви: \***

|   | <i>без<br/>утицаја</i> | <i>мали<br/>утицај</i> | <i>умерени<br/>утицај</i> | <i>значајан<br/>утицај</i> | <i>пресудан<br/>утицај</i> |
|---|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>повећати квалитет образовних услуга</i>                            | /                      | 1<br>(1%)              | 5<br>(5,2%)               | 43<br>(44,3%)              | 48<br>(49,5%)              |
| <i>задовољити потребе и преференције студената</i>                    | /                      | /                      | 18<br>(18,6%)             | 54<br>(55,7%)              | 25<br>(25,8%)              |
| <i>одговорити на потребе и преференције потенцијалних послодаваца</i> | /                      | 7<br>(7,2%)            | 16<br>(16,5%)             | 43<br>(44,3%)              | 31<br>(32%)                |
| <i>оптимизација односа трошкова и користи увођења промена</i>         | /                      | 9<br>(9,3%)            | 37<br>(38,1%)             | 37<br>(38,1%)              | 14<br>(14,4%)              |
| <i>учинити студијски програм привлачнијим већем броју студената</i>   | 1<br>(1%)              | 6<br>(6,2%)            | 15<br>(15,5%)             | 56<br>(57,7%)              | 19<br>(19,6%)              |
| <i>бити бољи од конкурентских ВШУ</i>                                 | 3<br>(3,1%)            | 4<br>(4,1%)            | 18<br>(18,6%)             | 43<br>(44,3%)              | 29<br>(29,9%)              |
| <i>усклађивање са препорукама референтних институција</i>             | /                      | 4<br>(4,1%)            | 22<br>(22,7%)             | 45<br>(46,4%)              | 26<br>(26,8%)              |

**4. У којој мери на процес одлучивања о изменама ДОДАТНИХ УСЛУГА (нпр. библиотека, ИТ центар) за студенте у Вашој установи утичу наведени циљеви:**

|   | <i>без<br/>утицаја</i> | <i>мали<br/>утицај</i> | <i>умерени<br/>утицај</i> | <i>значајан<br/>утицај</i> | <i>пресудан<br/>утицај</i> |
|---|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>бити бољи од конкурентских високошколских установа</i>                         | 4<br>(4,1%)            | 6<br>(6,2%)            | 30<br>(30,9%)             | 39<br>(40,2%)              | 18<br>(18,6%)              |
| <i>повећати са тисфакцију студената</i>   | /                      | /                      | 14<br>(14,4%)             | 56<br>(57,7%)              | 27<br>(27,8%)              |
| <i>оптимизација односа трошкова и користи увођења промена</i>                     | /                      | 6<br>(6,2%)            | 37<br>(38,1%)             | 38<br>(39,2%)              | 16<br>(16,5%)              |
| <i>учинити студијски програм привлачнијим већем броју потенцијалних студената</i> | 2<br>(2,1%)            | 7<br>(7,2%)            | 21<br>(21,6%)             | 46<br>(47,4%)              | 21<br>(21,6%)              |
| <i>одговорити на потребе и преференције потенцијалних послодаваца</i>             | /                      | 16<br>(16,5%)          | 21<br>(21,6%)             | 44<br>(45,42%)             | 16<br>(16,5%)              |
| <i>усклађивање са препорукама референтних институција</i>                         | 1<br>(1%)              | 7<br>(7,2%)            | 23<br>(23,7%)             | 44<br>(45,4%)              | 2<br>(2,7%)                |
| <i>повећати квалитет укупног студирања</i>  | /                      | /                      | 11<br>(11,3%)             | 38<br>(39,2%)              | 48<br>(49,5%)              |

**5. У којој мери наведени циљеви утичу на процес одлучивања о НАЧИНУ ИНФОРМИСАЊА ПОТЕНЦИЈАЛНИХ СТУДЕНАТА о Вашем студијском програму:**

|  | <i>без утицаја</i> | <i>мали утицај</i> | <i>умерени утицај</i> | <i>значајан утицај</i> | <i>пресудни утицај</i> |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| бити бољи од конкурентских високошколских установа                         | 4<br>(4,1%)        | 3<br>(3,1%)        | 25<br>(25,8%)         | 41<br>(42,3%)          | 24<br>(24,7%)          |
| пружити информације у складу са интересима потенцијалних студената         | 1<br>(1%)          | /                  | 15<br>(15,5%)         | 48<br>(49,5%)          | 33<br>(34%)            |
| учинити студијски програм привлачнијим већем броју потенцијалних студената | 1<br>(1%)          | /                  | 15<br>(15,5%)         | 48<br>(49,5%)          | 33<br>(34%)            |
| одговорити на потребе и преференције потенцијалних послодаваца             | 2<br>(2,1%)        | 10<br>(10,3%)      | 24<br>(24,7%)         | 43<br>(44,3%)          | 18<br>(18,6%)          |
| усклађивање са препорукама референтних институција                         | 3<br>(3,1%)        | 8<br>(8,2%)        | 27<br>(27,8%)         | 40<br>(41,2%)          | 19<br>(19,6%)          |

**6. Информисање потенцијалних студената и јавности о образовној понуди наше установе је ОДГОВОРНОСТ\*:**

- a. *посебне службе* (нпр. за односе са јавношћу, промоцију, маркетинг) **42 (43,3%)**
- b. *особе* која је задужена за обављање *самоових активности* **4 (4,1%)**
- c. *особе* која је задужена *и за друге активности*, поред информисања **17 (17,5%)**
- d. *тима* запослених који се формира *по потреби* **33 (34%)**
- e. *нико* не обавља ове активности у нашој установи **1 (1%)**

\*одговори су међусобно искључиви

**7. Која средства и које начине комуницирања користите да бисте потенцијалне студенте обавештавали о студијском програму? \***

- a. *веб сајт* **97 (100%)**
- b. (он-лајн) *друштвене мреже* **67 (69,1%)**
- c. *непосредно* обраћање заинтересованим кандидатима (лицем у лице, путем телефона, интерактивна Интернет комуникација) **61 (62,9%)**
- d. *оглашавање* путем *средстава јавног информисања* (нпр. на телевизији, радију, у часописима, новинама...) **64 (66%)**
- e. комуницирање коришћењем средстава *спољног оглашавања* (нпр. билборди, плакати, мурал) **37 (38,1%)**
- f. *учешће* на специјалним *догађајима* (нпр. сајмови образовања) **84 (86,6%)**
- g. *организовање специјалних догађаја* (нпр. Дани отворених врата) **87 (89,7%)**
- h. *организовање презентација* у таргетираним средњим школама **78 (80,4%)**
- i. дисеминација штампаних или електронских *информативних пакета* (нпр. брошуре, лифлети) **72 (74,2%)**
- j. *Нешто друго*. Шта? **3 (3,1%)**

\*дата је могућност избора више одговора

## ДЕО 4: ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА

Молимо Вас да одговорите на наредна питања о процедурама за **систематско** прикупљање информација од значаја за високошколску установу. За сваку врсту информација (у сваком реду табеле) означите **само једно поље**, оно које најбоље представља праксу Ваше установе.

### 1. Ко у Вашој установи систематски прикупља информације о наведеним темама? (Означите само један одговор у сваком реду)

|  | Особа задужена <b>искључиво</b> за прикупљање информација | Особа која у установи има и <b>друге одговорности</b> | Посебна <b>служба</b> | Особа/служба <b>на вишем орг. нивоу</b> (факултет, универзитет) | <b>Нико</b>   |
|--|---|---|-----------------------|---|---------------|
| а. потребама, жељама и преференцијама <b>потенцијалних студената</b>                   | 5<br>(5,2%)   | 37<br>(38,1%)   | 24<br>(24,7%)         | 13<br>(13,4%)   | 18<br>(18,6%) |
| б. <b>задовољству</b> актуелних <b>студената</b>                                       | 5<br>(5,2%)   | 35<br>(36,1%)   | 32<br>(33%)           | 22<br>(22,7%)   | 3<br>(3,1%)   |
| ц. <b>жалбама</b> студената  | 5<br>(5,2%)   | 40<br>(41,2%)   | 29<br>(29,9%)         | 22<br>(22,7%)   | 1<br>(%)      |
| д. <b>могућностима за запошљавање</b> дипломиралих студената                           | 3<br>(3,1%)   | 30<br>(30,9%)   | 24<br>(24,7%)         | 23<br>(23,7%)   | 17<br>(17,5%) |
| е. стратегијама и активностима <b>конкурентских ВШУ</b>                                | 5<br>(5,2%)   | 35<br>(36,1%)   | 10<br>(10,3%)         | 28<br>(28,9%)   | 19<br>(19,6%) |
| ф. потребама, жељама и преференцијама <b>потенцијалних послодаваца</b>                 | 4<br>(4,1%)   | 31<br>(32%)   | 11<br>(11,3%)         | 26<br>(26,8%)   | 25<br>(25,8%) |
| г. <b>мишљењу</b> <b>потенцијалних послодаваца</b> о Вашем студијском програму         | 4<br>(4,1%)   | 34<br>(35,1%)   | 11<br>(11,3%)         | 24<br>(24,7%)   | 24<br>(24,7%) |
| х. <b>задовољству</b> <b>послодаваца</b> учинком запослених дипломиралих студената     | 5<br>(5,2%)   | 30<br>(30,9%)   | 13<br>(13,4%)         | 22<br>(22,7%)   | 27<br>(27,8%) |
| и. <b>трендовима у области</b> за коју ваша установа образује студенте (нпр. медицина) | 6<br>(6,2%)   | 37<br>(38,1%)   | 13<br>(13,4%)         | 30<br>(30,9%)   | 11<br>(11,3%) |
| ј. трендовима у <b>области високошколског образовања</b> (нпр. законска регулатива.)   | 7<br>(7,2%)   | 34<br>(35,1%)   | 13<br>(13,4%)         | 41<br>(42,3%)   | 2<br>(2,1%)   |
| к. променама у <b>области технике и технологије</b>                                    | 2<br>(2,1%)   | 44<br>(45,4%)   | 11<br>(11,3%)         | 30<br>(30,9%)   | 10<br>(10,3%) |
| л. раду <b>референтних институција</b>   | 6<br>(6,24,1%)  | 30<br>(30,9%)   | 11<br>(11,3%)         | 44<br>(45,4%)   | 6<br>(6,2%)   |



## ДЕО 5: ТОК ИНФОРМАЦИЈА УНУТАР ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ

Питања у овом делу се односе на СИСТЕМАТСКИ прикупљене информације које су биле тема претходног дела упитника. Молимо Вас да за сваку групу примаоца информација означите све канале комуникације и све начине на које до њих долазе прикупљење информације. (означите све одговоре који се односе на Вашу установу)

1. Како се горе поменуте (систематски прикупљене) информације преносе **менаџменту** Ваше установе?

- |   |            |
|---|------------|
| a. стандардизовани, редовни извештаји       | 52 (53,6%) |
| b. повремени извештаји                      | 55 (56,7%) |
| c. редовни састанци                         | 64 (66%)   |
| d. специјални састанци                      | 58 (59,8%) |
| e. редовно ажурирање веб странице           | 49 (50,5%) |
| f. повремено ажурирање веб странице         | 19 (19,6%) |
| g. неформалне дискусије                     | 54 (55,7%) |
| h. не користи се ниједан канал комуницирања | 1 (1%)     |

2. Како се у Вашој установи поменуте информације преносе **службама** које те информације користе за обављање редовних активности?

- |   |            |
|---|------------|
| a. стандардизовани, редовни извештаји         | 48 (49,5%) |
| b. повремени извештаји                        | 52 (53,6%) |
| c. редовни састанци                           | 57 (58,8%) |
| d. специјални састанци                        | 57 (58,8%) |
| e. редовно ажурирање веб странице             | 44 (45,4%) |
| f. повремено ажурирање веб странице           | 19 (19,6%) |
| g. неформалне дискусије                       | 56 (57,7%) |
| h. не користи се ниједан канал комуницирања / |            |

3. Како се у Вашој установи поменуте информације преносе **наставном особљу**?

- |   |            |
|---|------------|
| a. стандардизовани, редовни извештаји       | 41 (42,3%) |
| b. повремени извештаји                      | 53 (54,6%) |
| c. редовни састанци                         | 68 (70,1%) |
| d. специјални састанци                      | 62 (63,9%) |
| e. редовно ажурирање веб странице           | 53 (54,6%) |
| f. повремено ажурирање веб странице         | 24 (24,7%) |
| g. неформалне дискусије                     | 60 (61,9%) |
| h. не користи се ниједан канал комуницирања | /          |

4. Како се у Вашој установи поменуте информације преносе **осталим запосленима**? (особама које су запослене у установи, али не у менаџменту, настави и поменутиим службама)

- |   |            |
|---|------------|
| a. стандардизовани, редовни извештаји       | 35 (36,1%) |
| b. повремени извештаји                      | 38 (39,2%) |
| c. редовни састанци                         | 43 (44,3%) |
| d. специјални састанци                      | 52 (53,6%) |
| e. редовно ажурирање веб странице           | 35 (36,1%) |
| f. повремено ажурирање веб странице         | 23 (23,7%) |
| g. неформалне дискусије                     | 54 (55,7%) |
| h. не користи се ниједан канал комуницирања | 3 (3,1%)   |

## ДЕО 6: ИНФОРМАЦИЈЕ О УПИСУ СТУДЕНАТА, САТИСФАКЦИЈИ СТУДЕНАТА И ЗАПОСЛЕНИХ

Молимо Вас да одговорите на наредна питања уписивањем тражених података или означавањем одговора који најбоље описује Вашу установу.

**НАПОМЕНА:** Сва питања у овом делу упитника односе се на:

1. појединачни студијски програм основних академских студија (наведен у пропратном писму)
2. академску 2014/15 годину

1. Молимо Вас да упишете број студената прве године студија за који је студијски програм **акредитован**.

(број студената који **могу бити** уписани на студијски програм по Одлуци о акредитацији - број места расположивих на студијском програму, по курсу за упис студената)

**Одговори:**

|                        | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|------------------------|------------------|----------|
| До 25 студената        | 24               | 24,7     |
| Од 26 до 250 студената | 65               | 67       |
| 251 и више студената   | 8                | 8,2      |
| Укупно                 | 97               | 100      |

2. Молимо Вас да упишете број студената који су се **пријавили** за упис на овај студијски програм \*

**Одговори:**

|                        | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|------------------------|------------------|----------|
| До 25 студената        | 16               | 16,5     |
| Од 26 до 250 студената | 61               | 62,9     |
| 251 и више студената   | 20               | 20,6     |
| Укупно                 | 97               | 100      |

3. Молимо Вас да упишете број студената који су **примљени и уписани** на овај студијски програм.

**Одговори:**

|                        | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|------------------------|------------------|----------|
| До 25 студената        | 30               | 30,9     |
| Од 26 до 250 студената | 59               | 60,8     |
| 251 и више студената   | 8                | 8,3      |
| Укупно                 | 97               | 100      |

4. **Број студената уписаних**ове године је:

(Молимо Вас да одаберете један одговор)

- а. Исти као претходне академске године. **49 (50,5%)**
- б. Виши него претходне академске године. **30 (30,9%)**
- в. Нижи него претходне академске године. **18 (18,6%)**

5. Који је **максимални** могући укупни број поена/укупна оцена на квалификационом испиту за упис на овај студијски програм? (нпр. 100 поена или оцена 10)

6. Који је **просечан** број поена/оцена **остварен** од стране кандидата који су уписали овај студијски програм?

(питање се односи на СВЕ студенте - и буџетеке и самофинансирајуће - који су уписани на програм; формат одговора: нумерички (до 2 децимале), нпр.: 85.50 поена или 8.50 - оцена)

**Одговори:**

|                                   | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------|------------------|----------|
| До 50% од максималног броја поена | 9                | 9,3      |
| 51-75% од максималног броја поена | 28               | 28,8     |
| 76-100% максималног броја поена   | 60               | 61,9     |
| Укупно                            | 97               | 100      |

7. Колико поена је освојио кандидат који је на ранг листи уписаних на студијски програм био **на последњем месту** ?

(уписани кандидат са најмањим бројем поена; питање се односи на **све** студенте - и буџетске и самофинансирајуће)

**Одговори:**

|  | <b>Број с.п.</b> | <b>%</b> |
|--|------------------|----------|
| Мање од 50% од максималног броја поена | 24               | 24,7     |
| 51-75% од максималног броја поена      | 60               | 61,9     |
| 76-100% максималног броја поена        | 13               | 13,4     |
| Укупно                                 | 97               | 100      |

8. Како испитујете **задовољство студената** пруженим услугама образовања на Вашем студијском програму?(можете изабрати више од једног одговора)

- |  |                   |
|--|-------------------|
| a. Редовним анкетирањем (нпр. на крају семестра) | <b>71 (73,2%)</b> |
| b. На основу прикупљених коментара и жалби*      | <b>14 (14,4%)</b> |
| c. Не испитујемо задовољство студената           | <b>3 (3,1%)</b>   |
| d. На други начин. Који?                         | <b>7 (7,1%)</b>   |

\* нпр. лични, директни коментари и жалбе запосленима у установи; сандучићи за прикупљање повратних информација; информације прикупљење посредством он-лајн сервиса

9. У којој мери су **студенти** на Вашем студијском програму **задовољни** пруженим услугама? (одговор базирајте на прикупљеним подацима; молимо Вас да одаберете један одговор)

- |  |                   |
|--|-------------------|
| a. незадовољни<br>(мање од 50% испитаних студената се изјашњава као задовољно)     | <b>1</b>          |
| b. углавном задовољни<br>(50-79% испитаних студената се изјашњава као задовољно)   | <b>41 (42,3%)</b> |
| c. веома задовољни<br>(више од 80% испитаних студената се изјашњава као задовољно) | <b>51 (52,6%)</b> |
| d. Не испитујемо задовољство студената пруженим услугама образовања.               | <b>5 (5,2%)</b>   |

10. У којој мери су **запослени** у Вашој установи **задовољни** послом?
- a. незадовољни 3 (3,1%)  
(мање од 50% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
  - b. углавном задовољни 29 (29,9%)  
(50-79% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
  - c. веома задовољни 48 (49,5%)  
(више од 80% испитаних запослених се изјашњава као задовољно)
  - d. Не испитујемо задовољство запослених. 17 (17,5%)

11. Да ли су на Вашој установи **током последњих пет година уведени нови**

**1. студијски програми** (молимо Вас да одаберете један одговор)

- a. ДА, извршене су суштинске промене 41 (42,3%)
- b. ДА, извршене су мање промене 48 (49,5%)
- c. НЕ 8 (8,2%)

**2. наставни методи или процеси** (молимо Вас да одаберете један одговор)

- a. ДА, извршене су суштинске промене 32 (33%)
- b. ДА, извршене су мање промене 61 (62,9%)
- c. НЕ 4 (4,1%)

**3. наставне технологије** (молимо Вас да одаберете један одговор)

- a. ДА, извршене су суштинске промене 26 (26,8%)
- b. ДА, извршене су мање промене 65 (67%)
- c. НЕ 6 (6,2%)

**12. Молимо Вас да процените у којој мери је Ваша установа била успешна у остваривању свог главног циља током прошле академске године.**

*Питање се односи на основни циљ Ваше установе који сте одабрали у одговору на прво питање у трећем делу упитника (нпр. пружити образовање највишег квалитета; уписати што више студената; задовољити потребе потенцијалних послодаваца...)*

|                 | 1 | 2  | 3     | 4     | 5     |               |
|-----------------|---|----|-------|-------|-------|---------------|
| веома неуспешна | / | 1% | 13,4% | 63,9% | 21,6% | веома успешна |

## MARKETING CONCEPT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*University of Niš, Serbia – Faculty of Economics*  
*University of Helsinki, Finland – Faculty of Behavioural Sciences*

### RESEARCH OBJECTIVE

The *ultimate objective* of this research is to identify how implementation of marketing concept can contribute to greater success of higher education institutions in attracting and retaining students as well as providing high quality educational services to them.

The *core theme* of the study is organizational decision-making and acting based on systematically gathered *information from the market* (market orientation). Therefore, focus of the research is on *data gathering and communication*, as well as making and implementing decisions about relevant issues in higher education institutions. The aim is to determine to which extent marketing concept is present in these processes, as a type of business orientation or philosophy.

### YOUR SUPPORT IS VITAL

This research aims the participation of *randomly selected sample* of study programmes at higher education institutions in Finland and Serbia. The questionnaire is addressed to *Manager/Director of the study programme* or the person most familiar with management issues (e.g. Head of the department, Dean, Vice-Dean). The success of this research depends highly on the data contributed by the respondents in institutions in Finland and Serbia, such as You.

### CONFIDENTIALITY

The information you provide will be kept *strictly confidential*:

- *Identity* of the respondents and universities involved in this study will not be disclosed.
- The data will be used for *statistical purposes only* and *released in aggregated form*. No single name will be disclosed.

### BENEFIT FOR YOUR INSTITUTION

In recognition of your participation, and in the accordance with the ultimate research objective, the researcher will send you *a report with the conclusions of this study*. The conclusions will include some *practical recommendations* that can assist managers of study programmes in enhancing their marketing activities and institutional performances.

If you require further information about the questionnaire and research, please do not hesitate to contact me.

Thank you very much.

Ana Popović, PhD candidate  
visiting researcher at University of Helsinki, Finland  
[ana.popovic@helsinki.fi](mailto:ana.popovic@helsinki.fi)

## SECTION 1: INFORMATION ON STUDY PROGRAMME

Please answer the following questions by filling in or marking the answer that best describes this Bachelor degree study programme.

1. Please insert the name of the **department** that study programme belongs to:
2. Please insert the full name of the **Faculty** that study programme belongs to:
3. Please insert the full name of the **University** that study programme belongs to:
4. In which **city** is this programme taught?
5. In which **state** is this programme taught?
6. **WIDER scientific field** of the study programme:  
(e.g. economics, sociology, technology, medicine )
7. **SPECIFIC scientific field** of the study programme:  
(e.g. marketing, sociology of culture, machine engineering, dentistry)
8. Institution's (university) **founder**:
  - a. State/public
  - b. Private
9. (According to its Statute) **This institution is**:
  - a. profit organization
  - b. non-for profit organization
10. **Founding year** of the **institution**:  
(form of the response: nnnn, e.g. 1950 )
11. **Establishment year** of the study **programme**:  
(form of the response: nnnn, e.g. 1950 )
12. **Total number of students** in the programme:  
(all who are currently enrolled to the study programme, regardless the year of studies; form of the response - total, numerical, e.g. 1480)
13. Number of **students from abroad** (international, foreign students) in the programme :  
(form of the response - numerical, e.g. 100)

## SECTION 2: ACADEMIC ENVIRONMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

*This section of the questionnaire is about key stakeholders in higher education institution's (HEI) environment: 1. prospective students of your study programme, and 2. other HEIs that offer study programmes to the same group of prospective students. For each statement (in each row) please mark the most appropriate answer from the following options: "rarely", "mostly, but not exclusively", "yes, exclusively".*

### 1. Profile of prospective students of the higher education institution

*Please think about "typical" students who apply for and enrol to your higher education institution. Those students:*

|  | <i>rarely</i> | <i>mostly, but not exclusively</i> | <i>yes, exclusively</i> |
|--|---------------|------------------------------------|-------------------------|
| graduated from <i>general upper secondary schools</i>  |               |                                    |                         |
| graduated from <i>vocational schools</i>   |               |                                    |                         |
| <i>live near</i> the institution (within app. 100km radius)  |               |                                    |                         |
| come from <i>all over the country</i>  |               |                                    |                         |
| are <i>the best students from the generation</i> (i.e. who graduated within top 15 % of as the class (with honours)) |               |                                    |                         |
| have <i>special affinities</i> (e.g. artistic talent, affinity for sciences)   |               |                                    |                         |

### 2. Profile of competing higher education institutions

*Please think about at least five higher education institutions which try to attract the same group of prospective students as your institution (competing HEIs). Those institutions are:*

|  | <i>rarely</i> | <i>mostly, but not exclusively</i> | <i>yes, exclusively</i> |
|--|---------------|------------------------------------|-------------------------|
| from <i>the same</i> scientific field              |               |                                    |                         |
| from <i>different</i> scientific fields            |               |                                    |                         |
| situated in the <i>same region</i>                 |               |                                    |                         |
| outside the region <i>in the country</i>           |               |                                    |                         |
| from <i>abroad</i>                                 |               |                                    |                         |
| from other <i>universities</i>                     |               |                                    |                         |
| from other <i>universities of applied sciences</i> |               |                                    |                         |

### 3. Compatibility of the study programme

*To what extent your study programme differs from similar (resulting in the same qualification) study programmes at other higher education institutions, targeting the same group of prospective students? Please chose one appropriate answer.*

- a. There is no difference.
- b. There are some differences, but the programmes are basically compatible.
- c. Our program is substantially different from other study programmes providing the same qualifications.
- d. We create our programmes with no reference to programmes offered by other institutions.

#### 3a. Specificity of the study programme.

*If you have indicated that your study programme is different, please explain briefly in what respect it is different. If you have not indicated that your study programme is different, please proceed to the following section.*

## SECTION 3 : DECISION MAKING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

*Organizational behaviour and decision making are influenced by organization's values and aims and by factors of external environment. For each aim please mark the response that best describes your institution, choosing from the following options: "without influence", "slight influence", "moderate influence", "significant influence", "crucial influence".*

**IMPORTANT:** *please note that only one aim can be marked as the aim that has "crucial influence". Other options ("without influence", "slight influence", "moderate influence", "significant influence") can be repeated for more than one aim in each question (1-5).*

**1. To what extent are the STRATEGIES and POLICIES of your institution influenced by the following aims:**

|   | <i>without influence</i> | <i>slight influence</i> | <i>moderate influence</i> | <i>significant influence</i> | <i>crucial influence</i> |
|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| to provide <i>affordable higher education for all</i> the interested prospective students                   |                          |                         |                           |                              |                          |
| to provide educational services of <i>the highest quality</i>   |                          |                         |                           |                              |                          |
| to enrol <i>as many students as possible</i>  |                          |                         |                           |                              |                          |
| to provide educational services that meet <i>the needs of students</i>                                      |                          |                         |                           |                              |                          |
| to meet the needs and preferences of <i>potential employers</i> (i.e. business and other organizations)     |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>being better than other</i> higher education institutions  |                          |                         |                           |                              |                          |
| to provide educational services as recommended by <i>referent institutions</i> (e.g. Ministry of Education) |                          |                         |                           |                              |                          |

**2. To what extent do the following objectives influence decision making in your institution, when deciding about changes related to TEACHING PROCESS ? (e.g. new methods, technologies)**

|  | <i>without influence</i> | <i>slight influence</i> | <i>moderate influence</i> | <i>significant influence</i> | <i>crucial influence</i> |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| to increase <i>quality</i> of education                                |                          |                         |                           |                              |                          |
| to meet the <i>needs and preferences</i> of potential <i>employers</i> |                          |                         |                           |                              |                          |
| to satisfy <i>needs and preferences</i> of the <i>students</i>         |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>to optimize costs and benefits</i> of introducing changes           |                          |                         |                           |                              |                          |
| to <i>increase attractiveness</i> of the programme to more students    |                          |                         |                           |                              |                          |
| being better than <i>competing</i> higher educational institutions     |                          |                         |                           |                              |                          |
| following the recommendations of <i>referent institutions</i>          |                          |                         |                           |                              |                          |



**3. To what extent do the following objectives influence decision making in your institution, when deciding about changes related to STUDY PROGRAMMES:**

|   | <i>without influence</i> | <i>slight influence</i> | <i>moderate influence</i> | <i>significant influence</i> | <i>crucial influence</i> |
|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <i>to increase quality</i> of education                             |                          |                         |                           |                              |                          |
| to satisfy <i>needs and preferences</i> of the <i>students</i>      |                          |                         |                           |                              |                          |
| to meet the needs and preferences of <i>potential employers</i>     |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>to optimize costs</i> and <i>benefits</i> of introducing changes |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>to attract more prospective students</i>                         |                          |                         |                           |                              |                          |
| being better than <i>competing</i> higher educational institutions  |                          |                         |                           |                              |                          |
| following the recommendations of <i>referent institutions</i>       |                          |                         |                           |                              |                          |

**4. To what extent do the following objectives influence decision making in your institution, when deciding about changes related to ADDITIONAL SERVICES FOR STUDENTS: (e.g. library, IT centre...)**

|  | <i>without influence</i> | <i>slight influence</i> | <i>moderate influence</i> | <i>significant influence</i> | <i>crucial influence</i> |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| being better than <i>competing</i> higher educational institutions     |                          |                         |                           |                              |                          |
| to increase <i>students' satisfaction</i>                              |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>to optimize costs</i> and <i>benefits</i> of introducing changes    |                          |                         |                           |                              |                          |
| to increase <i>attractiveness of the programme</i> to more students    |                          |                         |                           |                              |                          |
| to meet the <i>needs</i> and <i>preferences</i> of potential employers |                          |                         |                           |                              |                          |
| respecting standards set by <i>referent institutions</i>               |                          |                         |                           |                              |                          |
| <i>to increase quality</i> of total studying experience                |                          |                         |                           |                              |                          |

**5. To what extent do the following objectives influence decision making in your institution, when deciding about activities for INFORMING PROSPECTIVE STUDENTS about the programme:**

|  | <i>without influence</i> | <i>slight influence</i> | <i>moderate influence</i> | <i>significant influence</i> | <i>crucial influence</i> |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| being better than <i>competing</i> higher educational institutions     |                          |                         |                           |                              |                          |
| to provide information accordant with interests of the <i>students</i> |                          |                         |                           |                              |                          |
| to increase <i>attractiveness</i> of the programme to more students    |                          |                         |                           |                              |                          |
| to meet the needs and preferences of <i>potential employers</i>        |                          |                         |                           |                              |                          |
| following the recommendations from <i>referent institutions</i>        |                          |                         |                           |                              |                          |

**6. Informing prospective students and general public about the institution's educational offer is the RESPONSIBILITY of:** (Please choose the option which best applies to your institution)

- a. *special office/service* (e.g. for PR, promotion, marketing)
- b. a *person* appointed for these *activities exclusively*
- c. a *person* who works on *other activities*, too
- d. *team of employees* formed when needed
- e. *nobody* performs this kind of activities

**7. Prospective students are informed about the study programme by the following forms of communication:** (Please check all forms of communication used in your institution)

- a. *web site*
- b. (on-line) *social networks*
- c. *Direct communication* with interested parties (e.g. face-to-face communication, via telephone, interactive Internet communication)
- d. Communication via *massmedia* (e.g. ads on television, radio, magazines, newspapers)
- e. Communication via *outdoors means of communication* (e.g. billboards, posters, murals)
- f. *Taking part* in special events (e.g. Education fair)
- g. *Organizing* special events (e.g. Open doors day)
- h. *Presentations* in targeted *secondary schools*
- i. Dissemination of printed or electronic *information packages* (e.g. brochures, leaflets)
- j. *Other means*. Which?

#### SECTION 4: INFORMATION GATHERING

Please respond to the following questions about procedures used for *systematic* gathering of information relevant for higher education institution. For each type of information collected (**in each row**) please check **only one cell** which best applies to your institution.

**1. In your institution, who collects the information about listed topics**

|  | Single employee whose <i>exclusive duty</i> is information gathering | Single employee who, <i>among other duties</i> , gathers information | Special <i>service/office</i> | Service/ person on a <i>higher organizational level</i> | <i>No one</i> |
|--|--|--|-------------------------------|---|---------------|
| a. <i>needs</i> and <i>preferences</i> of <i>prospective students</i>                            |  |  |                               |   |               |
| b. <i>satisfaction</i> of actual students  |  |  |                               |   |               |
| c. students' <i>complaints</i>   |  |  |                               |   |               |
| d. <i>employability</i> of graduates   |  |  |                               |   |               |
| e. strategies and activities of <i>competing HEIs</i>  |  |  |                               |   |               |
| f. needs and preferences of <i>prospective employers</i>   |  |  |                               |   |               |
| g. <i>feedback</i> from <i>prospective employers</i> regarding your study programme              |  |  |                               |   |               |
| h. <i>satisfaction of graduates' employers</i>   |  |  |                               |   |               |
| i. <i>trends in the sector</i> for which your institutions educates the students (e.g. medicine) |  |  |                               |   |               |
| j. trends in the <i>higher education sector</i> (e.g. legislation)                               |  |  |                               |   |               |
| k. relevant <i>technological changes</i>   |  |  |                               |   |               |
| l. activities of <i>referent institutions</i> (e.g. Ministry of Education)                       |  |  |                               |   |               |

## **SECTION 5: INFORMATION FLOW WITHIN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

*This section of the questionnaire is about dissemination of collected information within your institution. (This section relates to all the information systematically gathered in your institution, that was the topic in the previous section.) For each recipient please check all dissemination channels that apply.*

1. How do you transfer the information listed above to the **MANAGEMENT** of the institution? (select all that applies)

- a. Standardized reports
- b. Occasional reports
- c. Regular meetings
- d. Special meetings
- e. Regular home page updates
- f. Occasional home page updates
- g. Informal discussions
- h. None

2. How do you transfer the information listed above to the **OFFICES/SERVICES** that use this information in their **LINE OF DUTIES**?

- a. Standardized reports
- b. Occasional reports
- c. Regular meetings
- d. Special meetings
- e. Regular home page updates
- f. Occasional home page updates
- g. Informal discussions
- h. None

3. How do you transfer the information listed above to the **TEACHING STAFF**?

- a. Standardized reports
- b. Occasional reports
- c. Regular meetings
- d. Special meetings
- e. Regular home page updates
- f. Occasional home page updates
- g. Informal discussions
- h. None

4. How do you transfer the information listed above to **OTHER EMPLOYEES** in the institution?

- a. Standardized reports
- b. Occasional reports
- c. Regular meetings
- d. Special meetings
- e. Regular home page updates
- f. Occasional home page updates
- g. Informal discussions
- h. None

## SECTION 6: INFORMATION ON STUDENTS' ENROLMENT AND SATISFACTION OF STUDENTS AND EMPLOYEES

Please answer the following questions by entering requested data or marking the answer that best describes your institution. All questions in this section pertain to:

- the level of the **Bachelordegree study programme**
- **academic year 2014/15**

1. Please enter the number of the first year students that the programme is **accredited for**.  
(the number of students that **COULD BE** enrolled to the study programme - the number of places available for the new students on the programme)
2. Please enter the number of candidates who **applied** for the programme.
3. Please enter the number of students **accepted** and **enrolled** to the programme.
4. The number of **students enrolled this** year is:  
(Please choose one appropriate answer)
  - a. The **same** as the previous academic year.
  - b. **Higher** than the previous year.
  - c. **Lower** than the previous year.
5. What is the **maximum** total number of points/the maximum grade that candidates CAN GET on the qualification test for this study programme? (eg. 100 points or grade 10)
6. What is the average grade/average number of points **actually achieved** by the candidates enrolled to (accepted for) this study programme in academic year 2014/15?  
(form of the response: numerical (up to two decimal places), e.g. 85.50 points or 8.50 - grade)
7. What is the number of points/ grade of the **last admitted candidate** (last accepted on the ranking list/ the least successful)?
8. Which **method** do you use to **evaluate students' satisfaction** with the education services provided in the study programme? (you may choose more than one response)
  - a. By regular survey (e.g. at the end of the semester)
  - b. Based on collected comments and complaints (e.g. personal, direct comments and complaints to employees; mailboxes for comments; information from on-line services...)
  - c. We do not evaluate students' satisfaction with education services provided.
  - d. Other method. Which?
9. Based on the information gained, indicate the level of **students' satisfaction** with the education services provided in the study programme:
  - a. not satisfied (less than 50% of surveyed students say they are satisfied)
  - b. mostly satisfied (50-79% of surveyed students say they are satisfied)
  - c. very satisfied (more than 80% of surveyed students say they are satisfied)
  - d. We do not evaluate students' satisfaction.
10. What is the level of **job satisfaction of employees** in your higher education institution :
  - a. not satisfied (less than 50% of surveyed employees say they are satisfied)
  - b. mostly satisfied (50-79% of surveyed employees say they are satisfied)
  - c. very satisfied (more than 80% of surveyed employees say they are satisfied)
  - d. We do not evaluate employees' satisfaction.

11. During the *last five years* in your institution, have you *introduced new*:

1. *study programmes* (please choose appropriate answer)

- a. YES, crucial changes
- b. YES, smaller changes
- c. NO

2. *teaching methods or processes* (please choose appropriate answer)

- a. YES, crucial changes
- b. YES, smaller changes
- c. NO

3. *teaching technologies* (please choose appropriate answer)

- a. YES, crucial changes
- b. YES, smaller changes
- c. NO

12. Please indicate *how successful your institution was* in meeting the aims set in the last year.

Think about the *main aim* of your institution (e.g. to provide education of the highest quality; to enrol as many students as possible; to meet the needs of the business organizations) and evaluate how successful you were in achieving this aim in the last academic year.

|              |   |   |   |   |   |                 |
|--------------|---|---|---|---|---|-----------------|
|              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                 |
| unsuccessful |   |   |   |   |   | very successful |

## Прилог За. Пропратно писмо коришћено у емпиријском истраживању у Србији

Поштовани ...,

Моје име је Ана Поповић. Студенткиња сам докторских студија на Економском факултету Универзитета у Нишу, на коме сам и запослена као асистент. Обраћам Вам се са молбом да ми помогнете у прикупљању података неопходних за израду докторске дисертације на тему **Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама**. Основно истраживачко питање постављено у дисертацији је: *У којој мери високошколске установе своје главне одлуке заснивају на познавању тржишта високошколског образовања (потребе студената и послодаваца, познавање конкурената и текућих трендова у високошколском образовању)?*

**Студијски програм**/и основних академских студија \_\_\_\*са Вашег Факултета је/су случајно одабран/и међу више од 600 студијских програма које нуде високошколске установе у Србији. Због тога сам одлучила да се обратим Вама као \_\_\_\_\_\*\* и замолим за помоћ у смислу да ми попуните упитник/е, или ме упутите на особе које су одговарајући испитаници за наведени/е програм/е. Упитник је намењен особи која је најупућенија у питања управљања студијским програмом (нпр. Директор студијског програма, Шеф департмана/катедре, Продекан за наставна и студентска питања, Декан). Питања се односе на циљеве и стратегије, доношење и спровођење одлука, прикупљање и размену информација унутар установе, податке о упису студената на програм и у установу (прецизан број кандидата који су се пријавили и уписали на студијски програм у последњем уписном року) и сатисфакцију студената и запослених.

За попуњавање он-лајн упитника је довољно **20 минута** по упитнику/програму. Сва упутства су дата у упитнику који је постављен на овој **веб локацији**:

[https://docs.google.com/forms/d/14Wykgf852TGOjwJEf\\_lcqulob3n0v7PQGfAgKbnHWk4/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/14Wykgf852TGOjwJEf_lcqulob3n0v7PQGfAgKbnHWk4/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Како бисте добили увид у истраживање достављам Вам и Ворд верзију упитника. Уколико је тако једноставније, колега/иница задужен/а за вођење програма или Ви можете попунити и проследити ми упитнике, а ја ћу податке унети у базу. Прикупљени подаци ће бити коришћени **искључиво у циљу израде и одбране докторске дисертације**. Резултати истраживања биће доступни Вашој установи. Са задовољством ћу Вам послати и извештај са закључцима проистеклим из истраживања, који ће укључивати и практичне препоруке које могу допринети успешнијем раду Ваше институције.

За додатне информације о истраживању и кандидату можете контактирати проф. др Љиљану Станковић (ментор) са Економског факултета Универзитета у Нишу: [lijljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:lijljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs)

Да би истраживање било завршено у планираном року, молим Вас да упитници буду попуњени (кликом на линк и пређењем упутстава или у Ворд верзији) до **краја децембра 2014.** године. Унапред Вам се захваљујем на помоћи. Срдачан поздрав,

**М.Сс. Ана Поповић**, асистент  
Универзитет у Нишу, Економски факултет  
[ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs)

\* - назив студијског/их програма на /е се односи истраживање  
\*\* - позиција испитаника (Декан, Продекан, Шеф Департмана/Катедре)

Прилог 36. Пропратно писмо коришћено у емпиријском истраживању у Финској

Dear Madam/Sir ...,

My name is Ana Popović. I am a visiting researcher at the University of Helsinki (Department of Teacher Education) and doctoral student and teaching assistant at the University of Niš, Serbia (Faculty of Economics). I would like to kindly ask you to take part in my *doctoral research on market orientation of higher education institutions in Finland and Serbia*. The objective of the research is to assess to what extent market orientation (a particular business philosophy) of a higher education institution can contribute to its greater success in providing education to students (as a service provided within higher education market). More information about this research could be found in Introduction to the questionnaire (the link indicated below).

Support and cooperation of reputable higher education institutions like yours is indispensable for the success of this research. Research is conducted on a random sample of 100 higher education institutions from Finland and Serbia ( 50 programmes per country). **Your BsC study programme** \* is randomly selected among more than 1000 programmes offered by Finnish higher education institutions. I would appreciate very much if you kindly take part in the survey and fill in the on-line questionnaire. It consists of 6 sections and it is structured so that its completion is easy and quick. It would take **approximately 20 minutes** to complete. All the instructions are given in the on-line questionnaire uploaded on the following web location:

[https://docs.google.com/forms/d/1NLDpJFQjyXKPNXKdIN8T9nA6vTkMf4Mjfi3ZaGAVPF0/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1NLDpJFQjyXKPNXKdIN8T9nA6vTkMf4Mjfi3ZaGAVPF0/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Please note that the questionnaire is addressed to Manager/Director of the study programme or the person most familiar with management issues (e.g. Head of the department, Dean, Vice-Dean). **If you feel that you are not the right person for responding to the questions, please forward this email to the person who is more informed about issues related to managing study programme** (e.g. strategies, goals, decision making, information gathering, internal communication, information on students' enrolment (precise numbers of candidates who applied for and enrolled to the programme in the last admission period) and satisfaction of students and employees). The collected data will be used **for statistical purposes only** and released in aggregated form. The results of the research will be available to your institution. I would also be happy to send you a report with the conclusions of this study including some practical recommendations that can assist managers of study programmes in enhancing their marketing activities towards their markets as well as their performances.

For further information about the research and the candidate, please feel free to contact: Professor Dr. Fred Dervin, Department of Teacher Education, University of Helsinki, Finland [fred.dervin@helsinki.fi](mailto:fred.dervin@helsinki.fi) or Dr. Riitta Rissanen, The Rector's Conference of Finnish Universities of Applied Sciences Arene, [riitta.rissanen@arene.fi](mailto:riitta.rissanen@arene.fi)

In order to complete the research within the planned time frame, I would be grateful if you could fill in the questionnaire not later than **the end of December 2014**. Thank you very much for your effort.

With kind regards,  
Ana Popović, PhD candidate  
visiting researcher at University of Helsinki, Finland [ana.popovic@helsinki.fi](mailto:ana.popovic@helsinki.fi)

#### Прилог 4. Анализа резултата истраживања у циљу тестирања истраживачке хипотезе $X_5$

$X_5$ : Високошколске установе које примењују маркетинг концепт су иновативније у односу на оне које га не примењују.

##### *Иновативност тржишно и нетржишно оријентисаних\* високошколских установа*

| <i>Иновативност</i> | <i>Тржишно оријентисане</i> | <i>Нетржишно оријентисане</i> | <i>Укупно</i> |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| <i>Висока</i>       | 18<br>27,3%                 | 10<br>32,3%                   | 28<br>28,9%   |
| <i>Умерена</i>      | 40<br>60,6%                 | 19<br>61,2 %                  | 59<br>60,8%   |
| <i>Ниска</i>        | 8<br>12,1%                  | 2<br>6,5%                     | 10<br>10,3%   |
| <i>Укупно</i>       | 66<br>100%                  | 81<br>100%                    | 97<br>100%    |

$$\chi^2 = 0,841; \text{cc}=2; \text{Sig.}=0.3285 > 0,05$$

На нивоу целог узорка нема статистички значајних разлика иновативности високошколских установа које примењују маркетинг концепт и установа које га не примењују. С обзиром на то да не постоји довољна евиденција за одбацивање нулте статистичке хипотезе, истраживачка хипотеза  $X_5$  на овом нивоу анализе није поткрепљена.

\* *Напомена:* Термини примена маркетинг концепта и тржишна оријентација сматрају се за синониме, те су високошколске установе које примењују маркетинг концепт из практичних разлога неким местима називане и тржишно оријентисанима, а оне које га не примењују – нетржишно оријентисанима.



## Прилог 5. Утицај екстерних фактора на однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа

### 5а. Утицај величине студијског програмана однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа

| Однос тржишне оријентације и перформансе: | Statistic | Вредност Statistic-а и Ниво значајности (Sig.) |                                    |
|---|-----------|--|------------------------------------|
|   |           | Студијски програми                             |                                    |
|   |           | Мали   | Средњи                             |
| Успешност                                 | $\chi^2$  | $\chi^2=0,121$ cc.=1 Sig.=0,364                | $\chi^2=3,307$ ,cc.=1, Sig.=0,034  |
| Процењена успешност                       | $\chi^2$  | $\chi^2=3,252$ , cc.=3 Sig.=0,172              | $\chi^2=3,612$ , cc.=2, Sig.=0,082 |
| Сатисфакција студената                    | $\chi^2$  | $\chi^2=5,316$ cc.=1, Sig.=0,010               | $\chi^2=0,279$ , cc.=1, Sig.=0,298 |
| Конкурентност                             | t         | t=0,753; Sig.=0,230,                           | t=-0,456; Sig.=0,325               |
| Репутација                                | $\chi^2$  | $\chi^2=7,373$ , cc.=3, Sig.=0,227             | $\chi^2=6,581$ , cc.=3, Sig.=0,048 |
| Сатисфакција запослених                   | $\chi^2$  | $\chi^2=10,096$ ;cc=1;Sig.=0,0005              | $\chi^2=0,667$ , cc.=1, Sig.=0,414 |
| Иновативност                              | $\chi^2$  | $\chi^2=0,570$ , cc.=2, Sig.=0,386             | $\chi^2=2,001$ , cc.=2, Sig.=0,184 |

Статистички значајне разлике у перформансама високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују пронађене су:

1. за перформансе *успешност* и *репутација* на подзорку *студијских програма средње величине* ( $p=0,034$  и  $p=0,048$  ( $\leq 0,05$ )),
2. за перформансе *сатисфакција студената* и *сатисфакција запослених* на подзорку *малих студијских програма* ( $p=0,01$  и  $0,00$  ( $\leq 0,05$ )).

Тиме су поткрепљене главна истраживачка хипотеза и посебне истраживачке хипотезе  $X_1$ ,  $X_3$  и  $X_4$  (главна и  $X_3$  на подзорку малих, а  $X_1$  и  $X_4$  на подзорку студијских програма средње величине).

Резултати истраживања показују и да су *сви велики студијски програми из узорка – тржишно оријентисани* тако да тестирање хипотеза на том подзорку није било могуће.

**56. Утицај локације високошколске установе (на којој се спроводи студијски програм) на однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа**

| Однос тржишне оријентације и перформансе: | Statistic | Вредност Statistic-a и Ниво значајности (Sig.) |                                     |
|---|-----------|--|-------------------------------------|
|   |           | Локација ВШУ                                   |                                     |
|   |           | Србија   | Финска                              |
| Успешност                                 | $\chi^2$  | $\chi^2 = 2,628$ ; cc.=1; Sig.=0,050           | $\chi^2=0,007$ , cc.=1, Sig.=0,467  |
| Процењена успешност                       | $\chi^2$  | $\chi^2=1,789$ , cc.=2, Sig.=0,197             | $\chi^2=11,034$ , cc.=3, Sig.=0,006 |
| Сатисфакција студената                    | $\chi^2$  | $\chi^2=3,799$ , cc.=1, Sig.=0,025             | $\chi^2=0,349$ , cc.=1, Sig.=0,277  |
| Конкурентност                             | t         | t=-2,806, Sig.=0,003                           | t= 0,702, Sig.=0,247                |
| Репутација                                | $\chi^2$  | $\chi^2=11,909$ , cc.=3, Sig.=0,004            | $\chi^2=1,017$ , cc.=3, Sig.=0,398  |
| Саатисфакција запослених                  | $\chi^2$  | $\chi^2 = 6,897$ ; cc.=1; Sig.=0,004           | $\chi^2=0,074$ , cc.=1, Sig.=0,785  |
| Иновативност                              | $\chi^2$  | $\chi^2=2,709$ , cc.=2, Sig.=0,129             | $\chi^2=1,773$ , cc.=2, Sig.=0,206  |

Статистички значајне разлике у перформансама високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују пронађене су:

1. за перформансе *успешност*, *сатисфакција студената*, *конкурентност*, *репутација* и *сатисфакција запослених* на подзорку *студијских програма који се спровode на високошколским установама у Републици Србији* ( $p=0,05$ ;  $p=0,025$ ;  $p=0,003$ ;  $p=0,004$  и  $p=0,004$  (све  $\leq 0,05$ )) – тиме су поткрепљене: главна истраживачка хипотеза и посебне хипотезе  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  и  $X_4$ .

2. за перформансе *успешност процењена од стране менаџера* на подзорку *студијских програма који се спровode на високошколским установама у Републици Финској* ( $p=0,006 < 0,05$ ) – чиме је додата евиденција за поткрепљење главне истраживачке хипотезе.

**5в. Утицај типа високошколске установе на однос примене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа у Србији**  
(критеријум: оснивач установе)

| <b>Однос тржишне оријентације и перформансе:</b> | <i>Statistic</i> | <i>Вредност Statistic-а и ниво значајности (Sig.)</i> |  |
|--|------------------|---|--|
|  |                  | <i>Државне ВШУ</i>                                    | <i>Приватне ВШУ</i>                        |
| <i>Успешност</i>                                 | $\chi^2$         | $\chi^2=2,383$ , cc.=1, Sig.=0,061                    | $\chi^2=1,667$ , cc.=1, Sig.=0,098         |
| <i>Процењена успешност</i>                       | $\chi^2$         | $\chi^2=1,194$ , cc.=2, Sig.=0,275                    | $\chi^2=5,833$ , cc.=2, Sig.= <b>0,027</b> |
| <i>Сатисфакција студената</i>                    | $\chi^2$         | $\chi^2=2,441$ , cc.=1, Sig.=0,059                    | $\chi^2=1,406$ , cc.=1, Sig.=0,118         |
| <i>Конкурентност</i>                             | t                | <b>t= - 2,820; Sig.=0,003</b>                         | t= - 0,871; Sig.=0,204                     |
| <i>Репутација</i>                                | $\chi^2$         | $\chi^2=9,245$ , cc.=3, Sig.= <b>0,013</b>            | $\chi^2=4,444$ , cc.=1, Sig.= <b>0,017</b> |
| <i>Саатисфакција запослених</i>                  | $\chi^2$         | $\chi^2=9,677$ ; cc=1; Sig.= <b>0,001</b>             | $\chi^2 = 0,000$ ; cc=1; Sig.=0,5          |
| <i>Иновативност</i>                              | $\chi^2$         | $\chi^2=3,875$ , cc.=2, Sig.=0,072                    | $\chi^2=000$ , cc.=1, Sig.=0,5             |

Приликом контролисања односа примене маркетинг концепта и перформанси на подзорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у Србији, фактором тип установе, откривене су статистички значајне разликеу перформансама високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују:

1. на подзорку студијских програма који се спроводе **надржавним** високошколским установама у Републици Србији утврђено је да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на конкурентност и репутацију установе и сатисфакцију запослених ( $p=0,003$ ;  $p=0,013$ ;  $p=0,003$ ;  $p=0,001$  ( $\leq 0,05$ )) – тиме су поткрепљене хипотезе  $X_2$ ,  $X_3$  и  $X_4$ .

2. на подзорку студијских програма који се спроводе **наприватним** високошколским установама у Републици Србији утврђено је да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на процењену успешност и репутацију установе ( $p=0,027$ ;  $p=0,017$  ( $\leq 0,05$ )) – тиме су поткрепљене главна и хипотеза  $X_3$ .

**Бг. Утицај типа високошколске установе на односпримене маркетинг концепта и перформанси високошколских установа у Финској**  
(критеријум: тип студија)

| <b>Однос тржишне оријентације и перформансе:</b> | <i>Statistic</i> | <i>Вредност Statistic-a и Ниво значајности (Sig.)</i> |  |
|--|------------------|---|--|
|  |                  | <b>Традиционални универзитети</b>                     | <b>Универзитети примењених наука</b>               |
| <i>Успешност</i>                                 | $\chi^2$         | $\chi^2=839$ , cc.=1, Sig.=0,180                      | $\chi^2=1,948$ , cc.=1, Sig.=0,081                 |
| <i>Процењена успешност</i>                       | $\chi^2$         | $\chi^2=4,075$ , cc.=3, Sig.=0,126                    | <b><math>\chi^2=6,783</math>, cc.=2 Sig.=0,017</b> |
| <i>Сатисфакција студената</i>                    | $\chi^2$         | $\chi^2=0,170$ , cc.=1, Sig.=0,340                    | $\chi^2=0,235$ , cc.=1, Sig.=0,313                 |
| <i>Конкурентност</i>                             | t                | t= 0,77, Sig.=0,227                                   | t= 0,312, Sig.=0,379                               |
| <i>Репутација</i>                                | $\chi^2$         | <b><math>\chi^2=3,234</math>, cc.=2, Sig.=0,022</b>   | $\chi^2=1,774$ , cc.=3 Sig.=0,310                  |
| <i>Саатисфакција запослених</i>                  | $\chi^2$         | $\chi^2=0,325$ , cc.=1, Sig.=0,284                    | $\chi^2=0,933$ , cc.=1, Sig.=0,167                 |
| <i>Иновативност</i>                              | $\chi^2$         | $\chi^2=0,653$ , cc.=2, Sig.=0,360                    | $\chi^2=3,864$ , cc.=2, Sig.=0,072                 |

Приликом контролисања односа примене маркетинг концепта и перформанси на подзорку студијских програма који се реализују на високошколским установама у Финској, фактором тип установе, откривене су статистички значајне разликеу перформансама високошколских установа које примењују маркетинг концепт и оних које га не примењују:

1. на подзорку студијских програма који се спроводе на „**традиционалним**” **универзитетима** у Републици Финској утврђено је да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на репутацију установе ( $p=0,022 (\leq 0,05)$ ) – тиме је поткрепљеа хипотеза $X_3$ .
2. на подзорку студијских програма који се спроводе на **универзитетима примењених наука** у Републици Финској утврђено је да примена маркетинг концепта има позитиван утицај на процењену успешност установе ( $p=0,017; (\leq 0,05)$ ) – тиме је додатно поткрепљена главна истраживачка хипотеза.

## БИОГРАФИЈА

Ана Поповић је рођена 11.05.1982. године у Нишу. Основну школу „Ђеле кула” завршила је 1997. године као носилац Вукове дипломе, а гимназију „Стеван Сремац” 2001. године као ученик генерације. На Економском факултету Универзитета у Нишу (смер Маркетинг) је 2007. године завршила основне академске студије (просечна оцена: 8,77), а 2010. године мастер академске студије (просечна оцена: 10,00). На истом факултету је уписала докторске академске студије (смер Пословно управљање) 2008. године, када је и запослена као сарадник у настави. Године 2010. изабрана је у звање асистента за област Пословно управљање (Маркетинг, Маркетинг комуницирање и Понашање потрошача). Све испите предвиђене планом и програмом докторских студија је положила 2011. године (просечна оцена: 10,00).

Пролећни семестар школске 2013/14. године провела је, као гостујући истраживач, на Универзитету у Хелсинкију у Финској. Током тог студијског боравка је (као председник програмског одбора) учествовала у осмишљавању и организовању међународне научне конференције *Higher education in turmoil – how should we prepare for internationalization in the future?* која је одржана у Туркуу (организатори: Turku University of Applied Sciences, University of Helsinki, Universiti Putra Malaysia).

Ауторка је 35 научних радова објављених у водећим националним часописима и зборницима радова са научних конференција одржаних у земљи и иностранству, и коауторка 4 студије израђене за потребе националних и интернационалних организација. Њено допунско неформално образовање обухвата учешће на више од 20 семинара и тренинга од 2001. године, а радно искуство пре Факултета ангажман у неколико локалних невладиних организација на више од 15 националних и интернационалних пројеката. Тренутно учествује у реализацији једног националног и једног интернационалног пројекта, као члан пројектних тимова Факултета. Активни је члан Европске асоцијације за социјални маркетинг, Конзорцијума истраживача у области високошколског образовања у Финској (Consortium of Higher Education Researchers in Finland - CHERIF) и Српског удружења за маркетинг, као и секретар редакције часописа „Маркетинг”. Била је и члан бројних комисија, тимова и одбора Економског факултета у Нишу. Поседује неопходне информатичке вештине за коришћење програма из пакета MsOffice, SPSS, SQL и Интернет сервиса. Одлично познаје енглески језик, веома добро бугарски и македонски, а солидно француски и шпански језик.



Универзитет у Нишу

## ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом

*Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама*

која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу,

21.10.2015. године

Аутор дисертације: Ана Поповић

Потпис аутора дисертације:

*Ana Popović*



Универзитет у Нишу

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: **Ана Поповић**

Наслов дисертације: *Специфичности примене маркетинг концепта у  
високошколским установама*

Ментор: **проф. др Љиљана Станковић**

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у **Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу**.

У Нишу,

21.10.2015.године

Аутор дисертације: Ана Поповић

Потпис аутора дисертације:

*Ана Поповић*

---



Универзитет у Нишу

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом:

*Специфичности примене маркетинг концепта  
у високошколским установама*

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство–некомерцијално–делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу,

21.10.2015. године

Аутор дисертације: Ана Поповић

Потпис аутора дисертације:

*Ана Поповић*