

Anes Čerkez¹

Emir Avdagić²

Funkcija marketing menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih³

Sažetak: Nakon usvojenog zakonskog okvira u oblasti obrazovanja odraslih u Kantonu Sarajevo, sve je veći interes organizatora obrazovanja za djelovanjem na ovom polju. Međutim, veliki je broj organizacija za obrazovanje odraslih kojima je, zbog nestimulativnog okruženja, ali i nedostatka iskustva u oblasti obrazovanja odraslih, često neophodna stručna i finansijska podrška da opstanu. Zbog toga, u radu istražujemo načine na koje je funkcija marketing menadžmenta organizovana u tri uspješne, namjerno odabrane, organizacije za obrazovanje odraslih te kako one kreiraju svoj marketing miks i šta smatraju manje ili više važnim u tom procesu. U uvodnom dijelu rada predstavljena je teoretska osnova koncepta obrazovanja odraslih i marketing menadžmenta neophodna za razumijevanje dobivenih rezultata istraživanja. Kasnije, nakon predstavljanja metodološkog okvira, analizirani su i interpretirani dobijeni rezultati za svaki od tri definisana zadatka ovog istraživanja: utvrditi i opisati način organizacije funkcije marketing menadžmenta i proces donošenja odluka o marketingu u okviru organizacijskih nivoa; utvrditi pristup organizacije u kreiranju pojedinačnih elemenata marketing miksa kroz opis glavnih karakteristika svakog elementa i utvrditi mišljenja menadžera o značaju pojedinačnih elemenata marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža organizacije. U nedostatku literature koja povezuje i objašnjava odnos ove dvije oblasti, marketing menadžmenta i obrazovanja odraslih, rad može poslužiti kao vodič organizacijama za obrazovanje odraslih prilikom donošenja odluka o aspektima obuhvaćenim ovim radom.

Ključne riječi: marketing menadžment, organizacije za obrazovanje odraslih, marketing miks, imidž organizacije, marketing u obrazovanju, marketinško odlučivanje.

¹ Anes Čerkez, BA, asistent na projektu, DVV International - Ured za BiH; e-mail: cerkez@dvv-international.ba

² Dr. sc. Emir Avdagić, direktor Ureda, DVV International - Ured za BiH; e-mail: avdagic@dvv-international.ba

³ Članak je nastao kao rezultat istraživanja provedenog za potrebe izrade diplomskog rada autora Anesa Čerkeza na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu, Odsjek: Marketing menadžment.

Uvod

Obrazovanje odraslih – imperativ 21. stoljeća

Prema mišljenju većine svjetski priznatih ekonomskih stručnjaka, obrazovanje predstavlja jedan od najutjecajnijih faktora ekonomskog razvoja. Posebnu ulogu u tome zasigurno ima obrazovanje odraslih budući da ono u kontekstu cjeloživotnog učenja zauzima najduži period životnog doba. Upravo zbog dugog perioda koji obuhvata, ovaj termin često biva poistovjećen sa terminom cjeloživotnog učenja. Međutim, prema Odluci Vijeća EU od 27. juna 2002. o cjeloživotnom učenju „cjeloživotno učenje počinje u predškolskom dobu te doseže i nastavlja se u umirovljeničkoj dobi.“⁴ Obrazovanje odraslih je esencijalan dio kontinuuma cjeloživotnog učenja i obuhvata cijeli spektar formalnog, neformalnog i informalnog učenja odraslih, u okviru općeg i stručnog obrazovanja, po završetku prvobitnog općeg i stručnog obrazovanja.“⁵ Njegova pojava primjetna je i u zapisima drevnih civilizacija, a potrebu za stalnim učenjem naglašavaju i neka vjerska propovijedanja. Međutim, značajniji razvoj obrazovanje odraslih doživljava krajem 18. i početkom 19. stoljeća s razvojem industrije i ekonomije, te sa rastom potreba društva za adekvatno kvalifikovanom radnom snagom (Kulić; Despotović 2005). Od tada pa do danas društvo je preživjelo brojne demografske, tehničko-tehnološke, socijalne i druge promjene, koje su, pored direktnog utjecaja na druge oblasti, i obrazovanje odraslih učinile nužnim pitanjem, kako lokalne zajednice tako i društva u cjelini. Glavni izazov time postaju razlike u spremnosti pojedinačnih zajednica da odgovore na te promjene te da u skladu s tim obrazovanju odraslih daju za početak više prostora i pažnje, a kasnije i potpuno ravnopravan status sa ostalim oblicima obrazovanja. U cilju kreiranja zajedničkih temelja za razvoj cjeloživotnog učenja, a time i obrazovanja odraslih, krajem 20. i početkom 21. stoljeća usvojeno je i nekoliko strategija i akata, među kojima se izdvajaju Preporuke za razvoj obrazovanja odraslih sa konferencije CONFINTEA-e održane u Nairobiju 1976. godine, kasnije dopunjene Deklaracijom iz Hamburga 1997., čije je nedovoljno apliciranje u društvu rezultiralo UNESCO-ovim Belemskim okvirom za akciju 2009. godine (Belem Framework for Action). Uprkos tome, obrazovanje odraslih ni do danas ne

⁴ Odluka Vijeća EU o cjeloživotnom učenju od 27. juna 2002. (Službeni list C 163 od 9. 7. 2002., str.1)

⁵ Odluka Vijeća EU o obnavljanju Evropske agende o obrazovanju odraslih (Službeni list 2011/C 372/01)

predstavlja prioritet mnogih zemalja, u koje spadaju i zemlje Jugoistočne Evrope sa zakonskim regulativama u povelju i nikakvim ili vrlo niskim finansijskim ulaganjima u razvoj ove, za društveno-ekonomski razvoj društva, veoma značajne oblasti. Obrazovanje odraslih je faktor ekonomskog razvoja (povećanja produktivnosti i konkurentnosti privrede i zapošljavanja); način brzog reagovanja na potrebe privrede i tržišta rada izazvane promjenama; način da se podrži lični razvoj i mogućnost pojedinca da bude zaposlen i nezavisan, a uz to i zadovoljan poslom, zdrav i aktivan (Alibabić 2011).

Svako bi društvo koje teži ka napretku, a posebno evropskim integracijama, obrazovanje odraslih trebalo prepoznati kao ravnopravan dio jedinstvenog obrazovnog sistema, integralni dio cjeloživotnog učenja, kao posebnu i najdužu fazu ljudskog života. S druge strane, neovisno od ovih težnji, države će prije ili kasnije biti primorane da se, posredstvom pada nataliteta, sve manjeg broja djece u školama, a sve većeg udjela starijeg stanovništva u ukupnom stanovništvu, okrenu ka unapređenju sistema obrazovanja odraslih i ozbiljnije pristupe ovoj oblasti. Posebnu prednost obrazovanja odraslih mnogi vide u njegovom utjecaju na smanjenje nezaposlenosti i siromaštva. „Nezaposlenost je prvenstveno ekonomski problem nastao kao posljedica usporavanja ekonomskog razvoja, prestrukturiranja privrede, pomanjkanja investicionih ulaganja, ali i nedovoljno fleksibilnog i za inovacije zatvorenog sistema obrazovanja. U pravu su autori (Savićević 2000; Back 2001) koji ističu da obrazovanje ne može razriješiti problem nezaposlenosti, ali može pomoći pojedincima, grupama i zajednicama da se odgovarajućim programima (dokvalifikacija, prekvalifikacija, stručno usavršavanje i osvježavanje znanja) za nezaposlene ublaži jedan od najtežih oblika diskriminacije i socijalne nepravde“ (Kulić; Despotović 2005: 18). Usljed tehničko-tehnoloških promjena u nezavidnom položaju nalaze se i mnogi zaposleni kadrovi budući da se fizički rad, naprimjer, sve više pretvara u mentalni rad izdavanjem komandi i upravljanjem mašinama i robotima. Za ovakve slučajeve formalni sistem obrazovanja često nema rješenje budući da je veoma krut i nefleksibilan, te je upravo oblast obrazovanja odraslih oblast koja između ostalog ima i tu kompenzacionu komponentu i mogućnost da tržištu ponudi ono što formalni sistem obrazovanja ne može. Ključnu ulogu u realizaciji tih obrazovnih aktivnosti imaju organizacije za obrazovanje odraslih, koje predstavljaju otvorene socijalne sisteme čija je zajednička misija omogućavanje učenja i obrazovanja odraslih.

1. Marketing menadžment

Značaj marketing menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih nije ništa manji u odnosu na druge profitne, neprofitne, vladine, nevladine organizacije, ali ni u odnosu sa proizvodnim i trgovinskim preduzećima. Štaviše, ako u obzir uzmemo činjenicu da je obrazovanje usluga visokog kontakta sa kupcima/korisnicima i da isključivo od njih zavisi proces usluživanja, aktivnosti marketing menadžmenta se moraju posmatrati kao jedan od najvažnijih pravaca djelovanja organizacije.

Prema definiciji American Marketing Association (AMA), marketing je „aktivnost, set institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, dostavljanje i razmjenjivanje ponuda koje imaju vrijednost za korisnike, klijente, partnere i društvo naveliko.”⁶ Za razliku od ove, Kotler i Keller imaju nešto slobodniju definiciju marketinga i to kao „umjetnosti i nauke o izboru ciljnog tržišta i privlačenju, održavanju i povećavanju broja kupaca kroz stvaranje, isporuku i komuniciranje vrhunske vrijednosti za kupca“ (Kotler; Keller 2012: 5). Obje definicije rezultat su posmatranja marketinga kao ekonomskog koncepta, međutim s aspekta društvenih djelatnosti posmatranje marketinga obuhvata drugačije ciljeve i navedeni ekonomski odnosi i procesi su modifikovani. „Dok se marketing u proizvodnoj delatnosti najčešće shvata kao ‘način pravljenja novca’, namera marketinga u obrazovanju nije isključivo takve prirode. Uz ekonomske, njime se postižu i obrazovni ciljevi - razvijaju obrazovna interesovanja, motiviše na obrazovnu akciju, podstiču i umnožavaju obrazovne potrebe“ (Alibabić 2002: 54).

Obavljanje marketinške funkcije u svrhu postizanja navedenih ciljeva i prevazilaženje razdvajanja između organizacije i ciljne grupe podrazumijeva donošenje različitih odluka. U zavisnosti od nivoa i učestalosti donošenja odluka, odluke o marketing menadžmentu možemo podijeliti u tri grupe: strateške, taktičke i operativne odluke (Hanić 2008). Strateške odluke donose se na najvišem, korporativnom nivou organizacije. Donose se povremeno, ne ponavljaju se u kratkim periodima, sa sobom nose visok nivo rizika i imaju dugoročne implikacije na poslovanje organizacije. Suprotno strateškim, operativne odluke donose se svakodnevno ili u kraćim vremenskim intervalima,

⁶ <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, pristupljeno: 5. 7. 2017.

sa sobom nose niži rizik i imaju kratkoročne implikacije na rezultate poslovanja organizacije. Nivo na kojem se donose ove odluke ujedno se naziva i operativni nivo odlučivanja organizacije. Umjereni nivo rizika sa sobom nosi srednji nivo odluka tj. taktičke odluke koje se donose na poslovnom nivou odlučivanja. Među ključnim odlukama organizacije nalaze se odluke u čije donošenje je najčešće uključeno više nivoa odlučivanja a to su odluke o elementima marketing miksa organizacije. Svi teoretski modeli zasnovani su na četiri osnovna elementa (4P) karakteristična za sve poslovne djelatnosti: proizvod (Product), cijena (Price), lokacija/distribucija (Place) i promocija (Promotion), ali je za potrebe ovog istraživanja korišten model u kojem se pored ova četiri nalaze još tri elementa: ljudi (People), fizičko okruženje (Physical Evidence) i procesi (Processes).

Različiti korisnici različito percipiraju *uslužni proces* i rezultate tako da pružaoci usluga često nailaze na poteškoće u procesu usluživanja, kao i prilikom kreiranja marketing miksa. Donošenje odluka o usluzi najčešće podrazumijeva odlučivanje o asortimanu ponude, održavanju kvaliteta, uslužnim linijama, brendu, postprodajnim uslugama, garancijama i sl. Pri tome se u obzir moraju uzeti neke od najznačajnijih specifičnosti usluga, a to su: prisustvo korisnika u procesu usluživanja, nedjeljivost procesa usluživanja, prolaznost, neopipljivost, niža standardizacija i odsustvo vlasništva (Babić-Hodović; Domazet; Kurtović 2012).

Drugi element, cijena, „je novčani izraz vrednosti proizvoda u tržišnoj razmeni“ (Hanić 2008: 105). Ona je od velike važnosti kako za samu organizaciju tako i za kupce. Za većinu kupaca upravo *cijena* je često jedna od glavnih odrednica pri donošenju odluka o tome hoće li se neki proizvod odnosno usluga kupiti. Na osnovu cijene kreira se dio kupčeve percepcije vrijednosti proizvoda/ usluge, koju će kupac očekivati ako se odluči za kupovinu/potrošnju. Budući da je jedna od ranije navedenih specifičnosti usluga prisustvo kupca na mjestu usluživanja, možemo zaključiti da odluka o *distribuciji* usluga odnosno lokaciji može biti presudna za uspješnost poslovanja uslužne organizacije. U zavisnosti od fleksibilnosti procesa usluživanja i fleksibilnosti same potrošnje, usluge se mogu distribuirati u centralizovanoj organizaciji, putem filijala, dolaskom na adresu kupca/korisnika i sl. S obzirom na nedjeljivost kao jednu od specifičnosti usluga, posrednici u uslužnom procesu se smatraju koponudačima.

Promocija je zasigurno najvidljiviji dio marketinškog procesa i bez nje ciljno tržište vjerovatno nikada ne bi čulo za proizvode ili usluge preduzeća/organizacija. Neupućenost i neinformiranost ciljnog tržišta bi rezultirali velikim gubicima i, u najgorem slučaju, prestankom rada, što nam dodatno govori o značaju promocije za organizaciju. Marketinški menadžeri imaju na raspolaganju pet osnovnih oblika promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću, direktni marketing i ličnu prodaju (Brkić 2003):

- Oglašavanje podrazumijeva sve oblike plaćene prezentacije i promocije proizvoda ili usluga koje provodi kompanija putem medija masovnog komuniciranja.
- Unapređenje prodaje podrazumijeva aktivnosti koje neposredno stimuliraju kupovinu proizvoda ili usluga i podstiču tržište na bržu i odlučniju reakciju.
- Odnosi s javnošću (Public Relations – PR) su komunikacijska aktivnost koja gradi dobre odnose između preduzeća i njegove javnosti putem stvaranja pozitivnog publiciteta, pozitivne slike o preduzeću i otklanjanja negativnih glasina, priča ili događaja.
- Direktni marketing je interaktivni sistem koji neposredno dolazi do korisnika/kupaca kroz jedan ili više komunikacionih kanala, a koji ima za cilj izazvati reakciju kupca/korisnika na bilo kojoj lokaciji.
- Lična prodaja se definiše kao dvosmjerna *face-to-face* komunikacija koja se koristi da informira, pokaže, naglasi ili uspostavi dugoročne odnose sa članovima ciljnog auditorija.

1.1. Dodatni elementi marketing miksa u modelu 7P

Ako u obzir uzmemo činjenicu da je u slučaju obrazovnih usluga korisnik/kupac usluge u stalnom kontaktu sa *ljudskim resursima* organizacije, njenim *fizičkim okruženjem*, te je stalno uključen u *proces* koje ona provodi, možemo reći da je za organizacije koje pružaju obrazovne usluge neophodno da, pored četiri osnovna, u obzir uzmu i ova tri dodatna, dopunjujuća elementa.

Ljudske resurse/zaposlene u organizaciji smo za potrebe ovog istraživanja podijelili prema dva kriterija:

- a) postojanje direktnog kontakta i odnosa s kupcima/korisnicima i
- b) učesće u klasičnim marketinškim funkcijama.

Dobili smo četiri grupe zaposlenika: kontaktno osoblje (menadžment, prodajno osoblje i sl.), osoblje koje opslužuje kupca (predavači, telefonsko

osoblje, odjel za naplatu i sl.), marketinško osoblje (istraživači, oglašivači, odnosi s javnošću, dizajneri i sl.) i izolirano osoblje (odjel ljudskih resursa, računovodstvo, finansije i sl.).

„Fizičko okruženje predstavlja fizičke aspekte i dimenzije uslužnog susreta“ (Babić-Hodović 2010: 577). Elementi fizičkog okruženja koji su u ovom slučaju uzeti u obzir su eksterijer uslužne organizacije, dakle vanjski izgled organizacije (prilaz, mogućnost parkinga, pristup osobama s invaliditetom i sl.), enterijer uslužne organizacije tj. unutrašnje uređenje koje se koristi za povećanje operativne efikasnosti ili zadovoljstva potrošača te ostala prateća sredstva i „opipljivosti“ – brošure, knjige, vodiči, kartice, izvještaji, dakle elementi vizuelnog identiteta.

Uslužni procesi bi se mogli definisati kao sve aktivnosti koje se odvijaju u uslužnom ambijentu, a koje iz odnosa pružaoca usluge (zaposlenika u organizaciji) i korisnika usluge rezultiraju finalnim izvršenjem usluge, odnosno u konačnici odgovarajućim nivoom zadovoljstva korisnika. S obzirom na manji ili veći intenzitet kontakta zaposlenih sa korisnicima usluga, uslužne organizacije se manje ili više susreću sa konfliktima u uslužnom procesu, među kojima su najčešći upravo konflikti na relaciji zaposlenik – korisnik usluge.

2. Metodološki dizajn istraživanja

Organizacije za obrazovanje odraslih se u mnogim stvarima međusobno razlikuju, od samog pravnog statusa, pristupa obrazovanju i njegovom promovisanju, osposobljenosti nastavnih kadrova, ciljnih grupa na koje su usmjerene, pa sve do pristupa marketing menadžmentu i kreiranju marketing miksa organizacije. S obzirom na veliki značaj funkcije marketinga u organizacijama, njihov pristup marketingu može biti ključan za uspjeh odnosno neuspjeh same organizacije. Upravo zbog toga je *predmet ovog istraživanja* marketing menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih sa područja Kantona Sarajevo. Smjernice za definisanje predmeta i cilja našeg istraživanja dala su i prethodna istraživanja na polju menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih, a najviše istraživanje Avdagića, koje je pokazalo da je marketing menadžment jedan od deset veoma bitnih operativnih modela menadžmenta za uspješno upravljanje organizacijom za obrazovanje odraslih i posebno važan i primjenjiv u organizacijama iz nestimulativnog okruženja, tj. u čijem finansiranju ne učestvuju niti država niti lokalna zajednica (Avdagić 2016). Ovo je slučaj sa najvećim dijelom organizacija

za obrazovanje odraslih ne samo u Kantonu Sarajevo nego i u cijeloj BiH a, pretpostavlja se, i u cijelom regionu.

Cilj istraživanja je iz tih razloga bio opisati stanje marketing menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih Kantona Sarajevo i ukazati na njegov značaj za uspjeh poslovanja organizacija za obrazovanje odraslih, a što kasnije može poslužiti kao primjer kako bi ili ne bi trebalo pristupati ovom menadžmentskom modelu.

Definirani predmet i cilj istraživanja su operacionalizovani *trima istraživačkim zadacima*:

1. Utvrditi i opisati način organizacije funkcije marketing menadžmenta i proces donošenja odluka o marketingu u okviru organizacijskih nivoa;
2. Utvrditi pristup organizacije u kreiranju pojedinačnih elemenata marketing miksa opisom glavnih karakteristika svakog elementa;
3. Utvrditi mišljenja menadžera o značaju pojedinačnih elemenata marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža organizacije.

Najbolji način za realizaciju postavljenih zadataka bio je korištenje *kvalitativnog istraživačkog pristupa* – „objašnjavanje i razumijevanje podataka subjektivnog i objektivnog porijekla i njihovih međusobnih odnosa“ (Savićević 1996: 60). U manjoj mjeri je korišten i kvantitativni pristup, kao dopuna prvom pristupu, i to u dijelovima istraživanja koji su zbog jasnoće i analize podataka zahtijevali njegovu primjenu. Da bismo došli do adekvatnih rezultata istraživanja, korištene su deskriptivna (opisna) i komparativna (upoređujuća) metoda. Od istraživačkih tehnika pomoću kojih su prikupljeni podaci u okviru ovog istraživanja korištene su tehnika prikupljanja dokumentacije, tehnika intervjuisanja i anketiranje.

Uzorak organizacija za obrazovanje odraslih u ovom istraživanju činile su tri organizacije sa područja Kantona Sarajevo, različite po svom obliku i tržišnoj orijentiranosti. Istraživanjem smo nastojali dobiti što više različitih podataka o pristupu marketing menadžmentu u tim organizacijama, čime se svakako otvara više mogućnosti za kasniju diskusiju, eventualna nova istraživanja i projektovanje preporuka za druge organizacije za obrazovanje odraslih. Pregled organizacija u kojima je realizovano istraživanje dat je u Tabeli br. 1.

Tabela br. 1: Pregled organizacija za obrazovanje odraslih u kojima je realizovano istraživanje⁷

	CEI NAHLA	CPE SARAJEVO	IT AKADEMIJA
Vizija	Prepoznatljivost po profesionalnom i inovativnom pristupu i visokom stepenu društvene odgovornosti	Podizanje nivoa obrazovanja u našem društvu	Obrazovanje je put do uspjeha i svaki čovjek uči dok je živ
Misija	Pružanje obrazovanja i podrške ženi i porodici djelujući u skladu sa principima slobode misli, savjesti i vjere u savremenom građanskom društvu	Obrazovanje odraslih osoba	Omogućiti ljudima školovanje po svjetskim standardima gdje će steći praktična iskustva i znanja i školovanje za najtraženija zanimanja
Ciljevi organizacije	Edukacija žena i jačanje žene kao stuba društva	Biti prepoznatljivi, te kvalitetom biti prvi i najbolji na tržištu	Stalno unapređivanje programa, praćenje svjetskih trendova, zadovoljstvo polaznika i njihov uspjeh
Veličina organizacije	13 stalno zaposlenih/ 30 honorarno angažovanih	6 stalno zaposlenih/ 20 honorarno angažovanih	8 stalno zaposlenih/ preko 100 honorarno angažovanih
Organizaciona struktura	Nevladina organizacija (UG) - Skupština udruženja - Direktorica - Voditeljice podružnica - Voditeljice odjela	Privatni centar za poslovnu edukaciju - Generalni direktor - Direktori poslovnica - Savjetodavni odbor	DOO - Poslovnica strane organizacije - Matična organizacija iz Srbije - Nacionalni direktor - Menadžeri odjela
Programska orijentacija	Opšte i stručno obrazovanje	Opšte i stručno obrazovanje	Stručno obrazovanje
Standardi kvaliteta	NE	NE	Akreditacija Univerziteta u Cambridgeu ⁸

⁷ Podaci iz kolone CEI Nahla i CPE Sarajevo preuzeti su iz knjige Emira Avdagića *Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih* (2016: 123), dok su podaci iz treće kolone prikupljeni u okviru provedenog istraživanja.

⁸ Organizacija nema standarde kvaliteta, ali je u toku intervjua u ovoj organizaciji naglašeno posjedovanje akreditacije Univerziteta u Cambridgeu, koje svjedoči o kvalitetu programa koje organizacija realizuje.

3. Analiza i interpretacija istraživačkih nalaza

3.1. Organizacija funkcije marketing menadžmenta u organizacijama za obrazovanje odraslih

U okviru prvog istraživačkog zadatka ispitanicima su postavljena pitanja u vezi s postojanjem odvojene organizacione jedinice zadužene za marketing, brojem zaposlenika na poslovima marketinga i njihovim profesionalnim profilima, nivoima odlučivanja o marketingu i vrstama odluka te postojanju odvojenog budžeta za marketinške aktivnosti.

Cilj prvog zadatka bio je ustanoviti kako se marketing tretira u organizaciji, da li kao važna poslovna funkcija ili samo kao sporadična aktivnost, te opisati način donošenja odluka o marketingu unutar organizacije. Dobiveni rezultati istraživanja organizacije marketinške funkcije reflektuju različitosti između organizacija. Kod organizacije tj. udruženja građana koje dio svog djelovanja bazira na projektnom menadžmentu (CEI Nahla), marketinške aktivnosti su inkorporirane u jedan zajednički odjel sa projektnim menadžmentom i u određenoj mjeri zavise od aktivnosti projektnog menadžmenta. Razlika postoji čak i između dvije komercijalne organizacije gdje jedna marketinške aktivnosti provodi na najvišem, korporativnom, nivou zajedno sa svim drugim aktivnostima, a druga ima odvojen tim ljudi koji se bavi isključivo marketingom. Posebno je zanimljivo i ukazati na to da ni u jednoj od ispitanih organizacija na poslovima marketinga ne radi osoba inicijalno obrazovana za tu oblast. To može ukazivati na prilično usko shvatanje marketing menadžmenta od strane top menadžmenta, uz glavnu misao da se marketinškim aktivnostima može baviti bilo ko (profili zaposlenih osoba u analiziranim organizacijama su profesor historije, studentica informacionih tehnologija, elektrotehničar, diplomirani kriminalista i master odnosa s javnošću). Također, vidljive su i razlike u načinu donošenja odluka, a koje su u direktnoj korelaciji sa organizacionom strukturom i vrstom same organizacije. Dok menadžment nevladine organizacije svojim zaposlenicima daje veću autonomiju odlučivanja i češće ih konsultuje, menadžeri komercijalnih organizacija odluke donose uglavnom samostalno. Razlog za to je što u slučaju jedne organizacije (CPE Sarajevo) zaposlenici prema mišljenju menadžera nisu dovoljno osposobljeni i obučeni za takve poslove, a u slučaju druge organizacije (IT Akademija) top menadžment marketing poistovjećuje sa promocijom i jedine

odluke koje marketinški odjel može samostalno donositi su odluke o promociji. Na kraju, podaci u vezi sa budžetom za marketinške aktivnosti mogu se dovesti u vezu sa veličinom organizacije i tipom, jer je ustanovljeno da komercijalne organizacije imaju barem okvirni budžet (veća organizacija ima fiksni budžet), a organizacije koje djelomično ili u cijelosti svoje aktivnosti financiraju kroz projekte odnosno projektne aktivnosti još uvijek nemaju uslove za izdvajanje fiksnog budžeta za marketing.

3.2. Karakteristike marketing miksa organizacija za obrazovanje odraslih

3.2.1. Karakteristike usluga organizacija za obrazovanje odraslih

Sticanje uvida u ponudu usluga organizacija, postuslužne aktivnosti, te način na koji ih kreiraju bio je cilj ispitivanja karakteristika usluga organizacija za obrazovanje odraslih. Sve tri organizacije nude raznovrsnu ponudu usluga, a kreiranje te ponude zasnivaju na različitim vrstama istraživanja tržišta, u skladu sa svojim mogućnostima. Centar za edukaciju i istraživanje Nahla ima čak i svoj vlastiti istraživački odjel, koji olakšava ovaj proces i kojim se izbjegava korištenje vanjskih istraživača tržišta. Još jedan pozitivan primjer iz ovog centra jeste pilotiranje programa, koje je obavezno za sve programe, i po čijem se završetku donosi odluka da li će se program ponovo ponuditi ili neće. Dvije od tri organizacije navode da po potrebi angažuju sve vrste eksternih saradnika koji im mogu pomoći u izradi programa, dok se jedna organizacija oslanja isključivo na svoje predavače, što je čini pomalo narcisoidnom. Narcisoidne organizacije su one koje kao svoj glavni cilj vide jačanje vlastitih potencijala i kompetencija radi podizanja samopouzdanja i jačanja vlastite ličnosti (Zech, prema Avdagić 2016). Također, iste dvije od tri organizacije provode evaluaciju i u toku i po završetku programa, dok treća organizacija provodi isključivo anketiranje po završetku programa, jer smatra da evaluacija u toku obuke nije relevantna. Jedna organizacija provodi čak i evaluaciju po proteku nekog vremena da vidi da li su obuke imale efekta na profesionalni uspjeh polaznika. Također, sve tri organizacije nude i određene vrste postuslužnih aktivnosti za svoje korisnike.

3.2.2. Karakteristike cijena usluga organizacija za obrazovanje odraslih

Kada govorimo o cijeni obrazovnih usluga, vrlo je važno znati na koji način se formira cijena tj. šta ima najveći uticaj na nju. U toku istraživanja značajno nam

je bilo dobiti i informacije o postojanju cjenovnika usluga i njegovom revidiranju, popustima na cijenu, te mogućnostima plaćanja cijene na rate.

Sve organizacije u uzorku imaju izrađen cjenovnik usluga, te ga analiziraju i revidiraju na različite načine (godišnje, polugodišnje, mjesečno). Revizija cjenovnika vrši se na osnovu kretanja na tržištu, broja upisanih kandidata, evaluacija, broja upisanih novih polaznika itd. Na određivanje cijene najveći uticaj imaju troškovi i kupčeva percepcija vrijednosti, dok se u manjoj mjeri u obzir uzimaju cijene konkurencije. Sve organizacije nude određene vidove popusta, pri čemu CEI Nahla i CPE Sarajevo nude posebne popuste za specifične kategorije stanovništva (studente, nezaposlene, penzionere). Česti su, također, i sezonski popusti, upis na sljedeći kurs, sistem rane uplate i sl. Kada je u pitanju mogućnost plaćanja na rate, u slučaju CPE Sarajevo i IT Akademije ona je otvorena za sve polaznike, dok je CEI Nahla zbog nekih loših iskustava u dosadašnjem radu tu mogućnost ukinula i uvela individualno odobravanje plaćanja na rate na temelju opravdanih razloga (npr. socijalne potrebe).

3.2.3. Karakteristike distribucije usluga organizacija za obrazovanje odraslih

Prisustvo korisnika na mjestu usluživanja je jedna od ključnih specifičnosti usluga, te je izbor lokacije za pružanje obrazovnih usluga od velikog značaja za obrazovnu ustanovu. U istraživanju smo ispitivali gdje sve polaznici mogu doći do ponude organizacije, da li se provodi istraživanje tržišta, ko donosi odluke o izboru lokacije, da li organizacije koriste posrednike u provođenju obuka, te da li nude mogućnost obrazovnih usluga online.

CPE Sarajevo i CEI Nahla svoje obuke nude na dvije odnosno tri lokacije u BiH, dok je IT Akademija, koristeći informacione tehnologije ukorak s vremenom, prevazišla neka ključna ograničenja tradicionalnog nastavnog procesa. Stoga ta organizacija ne vrši prethodna istraživanja tržišta i ne koristi posrednike u provođenju obuka, jer se sve obuke održavaju elektronskim kanalima tj. online. Zanimljivo je i da ni druge dvije organizacije ne praktikuju provođenje istraživanja tržišta pri izboru lokacije, već odluke donose vođeni vlastitim nahođenjem ili poznanstvima koja imaju. S obzirom na relativno dug period postojanja i veći broj polaznika, možemo zaključiti da istraživanje tržišta nije igralo presudnu ulogu u izboru lokacije kod ovih organizacija za obrazovanje odraslih. Kada je ponuda odgovarajuća, nije bitno gdje treba doći po nju. Ni jedna organizacija ne koristi

posrednike pri provođenju obuka, što se može opravdati činjenicom da su „neke usluge visoko specijalizovane i posrednici ih ne mogu pružati na kvalitetan način“ (Babić-Hodović 2010). Različitost uzorka istraživanja još jednom je prikazana kod pružanja online obrazovnih usluga. Dok jedna organizacija kompletnu svoju ponudu nudi isključivo online, druga samo neke programe i to djelomično, treća organizacija, iako ima spremnu platformu, još uvijek nema mogućnost online obrazovanja.

3.2.4. Karakteristike promocije organizacija za obrazovanje odraslih

S obzirom na to da se promocija kao element marketing miksa sastoji od kombinacije pet podelemenata koji čine tzv. promotivni miks (oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi s javnošću, direktni marketing), za potrebe ovog istraživanja odlučili smo se za sumarnu analizu svih pet promotivnih aktivnosti. Od ispitanika smo tražili da na temelju iskustava njihove organizacije ocijene učestalost korištenja svake od aktivnosti u poslovanju organizacije, njihov značaj, visinu troškova koje iziskuju, efikasnost, te zahtjevnost njihove implementacije.

Pretpostavka ovog dijela istraživanja je bila da su ispitanici upoznati sa svakom od aktivnosti, barem teoretski, te im aktivnosti nisu detaljnije opisivane prije davanja tabele za popunjavanje. Međutim, rezultati pokazuju da ili ispitanici ne poznaju u potpunosti sve vrste promotivnih aktivnosti, što se može opravdati neadekvatnim profesionalnim profilima osoba zaduženih za poslove marketinga, ili se u marketingu obrazovanja odraslih neke aktivnosti zaista razlikuju od aktivnosti u drugim oblastima. To se, prije svega, može uočiti ukoliko pogledamo odgovore ispitanika na pitanje o troškovima svake promotivne aktivnosti. Ispitanici su jednoglasno ocijenili troškove odnosa s javnošću i publiciteta visokim, a troškove oglašavanja srednje visokim, što je potpuno u suprotnosti sa teoretskim okvirima ovih aktivnosti. Prema teoriji, oglašavanje predstavlja sve oblike plaćene promocije usluga i najskuplja je promotivna aktivnost, dok odnosi s javnošću podrazumijevaju komunikaciju preduzeća sa širom i užom javnosti putem različitih aktivnosti koje su vrlo često potpuno besplatne (Brkić 2003). Stoga je rezultat koji pokazuje da su troškovi odnosa s javnošću veći od troškova oglašavanja prilično iznenađujući. S druge strane, iznenađuje i činjenica da su ispitanici označili da oglašavanje kao aktivnost koriste svakodnevno ili jednom

sedmično iako uglavnom nemaju fiksna budžetska izdvajanja za marketing i ne raspolazu sa mnogo sredstava u toku godine. Čak ni najveće svjetske kompanije sa bezbroj puta većim budžetima ne koriste oglašivačke aktivnosti na svakodnevnoj osnovi, već ih marketinškim planom raspoređuju po nekoliko puta u toku godine. Sve tri organizacije svakodnevno koriste i direktni marketing, a dvije od tri i ličnu prodaju. Treća organizacija ličnu prodaju ne primjenjuje uopšte u svom poslovanju. Unapređenje prodaje se u dvije organizacije koristi jednom mjesečno, a u trećoj organizaciji svakodnevno. Odnosi s javnošću se koriste najrjeđe i to jednom mjesečno u dvije od tri organizacije i jednom sedmično u trećoj organizaciji. Kada je u pitanju značaj ovih aktivnosti za rad organizacije, najveći značaj imaju direktni marketing, odnosi s javnošću i oglašavanje, dok je unapređenje prodaje prilično značajno za ove organizacije. Jedino su u slučaju lične prodaje zabilježeni potpuno različiti odgovori, te nema mogućnosti davanja zaključka. Dok je za jednu organizaciju lična prodaja značajna, za drugu je prilično značajna, a za treću potpuno beznačajna, jer je organizacija ne primjenjuje. Različiti odgovori kod lične prodaje zabilježeni su i kada su u pitanju troškovi aktivnosti. Najviši troškovi su, kao što je do sada već rečeno, u slučaju odnosa s javnošću i publiciteta, a najniži troškovi su troškovi unapređenja prodaje. Troškovi direktnog marketinga i oglašavanja označeni su kao srednje visoki. Na pitanje o efikasnosti promotivnih aktivnosti, ispitanici su bili jednoglasni u slučaju dvije aktivnosti i to: unapređenje prodaje i direktni marketing, označivši ih kao prilično efikasne. Prilično efikasnim ocijenjeni su i odnosi s javnošću i lična prodaja, dok su dvije od tri organizacije oglašavanje ocijenile vrlo efikasnim, što je opet u suprotnosti sa teorijom koja za manje i srednje kompanije najefikasnijom promotivnom aktivnošću ne smatra oglašavanje već ličnu prodaju (Brkić 2003). U implementaciji svih pet aktivnosti zabilježeno je postojanje manje ili više poteškoća.

3.2.5. Karakteristike ljudskih resursa organizacija za obrazovanje odraslih

Za ovo istraživanje odabran je model od sedam elemenata marketing miksa, koji pored četiri osnovna (usluga, cijena, promocija i distribucija) uključuje i tri dodatna (ljudski resursi, fizičko okruženje i procesi). Neki autori za oblast obrazovanja odraslih koriste model 5P gdje se na osnovna četiri dodaje samo jedan, a to su ljudi odnosno kadrovi „koji mogu doprineti ‘popularnosti’ organizacije i njenih programa“ (Alibabić 2002: 61). Ovim istraživanjem smo

stoga ispitivali broj nastavnih kadrova, učestalost njihovog stručnog usavršavanja i njihovu andragošku osposobljenost.

Samo jedna od tri organizacije uzorka raspolaže vlastitim nastavnim kadrovima uz angažovanje eksternih saradnika po potrebi, dok se ostale dvije organizacije oslanjaju isključivo na eksterne saradnike, koji rade preko ugovora o djelu. S tim u vezi je i obaveza stručnog usavršavanja jasno definisana u organizaciji koja ima stalno zaposlene nastavnike (jednom ili dva puta godišnje), dok druge dvije organizacije imaju mnogo fleksibilniji pristup stručnom usavršavanju nastavnika. Slično je i sa andragoškom osposobljenošću tih kadrova. Stalno zaposleni kadrovi u jednoj organizaciji imaju priliku redovno usavršavati svoje andragoške vještine, što uključuje i honorarne saradnike te organizacije, dok se od honorarno angažovanih saradnika u drugoj organizaciji očekuje da su do sada barem jednom prošli neku andragošku obuku i da je to dovoljno. Zanimljivo je istaći stav treće organizacije, koja smatra da je za rad sa odraslima dovoljno da je neko profesor po struci i da ne mora imati razvijene andragoške vještine, što se od 20. vijeka, s razvojem andragoške nauke, smatra potpuno pogrešnim. Osim toga, usavršavanje andragoških kadrova se i prema Zakonu o obrazovanju odraslih Kantona Sarajevo, član 44., smatra pravom i obavezom svih andragoških kadrova, te se organizatorima obrazovanja odraslih propisuje obavezno godišnje organizovanje andragoškog stručnog usavršavanja za svoje zaposlenike.

3.2.6. Karakteristike fizičkog okruženja organizacija za obrazovanje odraslih

Iako neki fizičko okruženje smatraju prilično nebitnim elementom u uslužnom procesu, organizacije za obrazovanje odraslih koje su bile u uzorku ovog istraživanja pokazuju potpuno suprotno. Kao tri najvidljivija elementa fizičkog okruženja ispitani su: ulaganje u prostorije za odvijanje nastave, raspolaganje opremom i nastavnim učilima potrebnim za provođenje procesa usluživanja te materijali koji prate njegovo provođenje.

Sve tri organizacije veliku pažnju posvećuju prostorijama za nastavu odnosno poslovnom prostoru, te za to izdvajaju sredstva godišnje. Treba istaći i to da je u jednoj organizaciji navedeno kako nemaju godišnji budžet za marketing, ali da obavezno imaju godišnji budžet za održavanje i ulaganje u prostor za nastavu. Time se još jednom može potvrditi značaj ovog elementa marketing miksa. Pored prostora, sve organizacije raspolažu svom potrebnom opremom i

nastavnim učilima za realizaciju programa, te i za to izdvajaju dosta sredstava. Ako im u planiranju novih programa nedostaje nešto od opreme, obavezno traže načine da to nabave. Osim toga, elementom fizičkog okruženja smatraju se i propratni materijali koje korisnici usluga dobivaju u procesu usluživanja i oni se razlikuju u zavisnosti od mogućnosti organizacije, kao i od cijene programa.

3.2.7. Karakteristike procesa organizacija za obrazovanje odraslih

Pod procesima kao elementom marketing miksa organizacije za obrazovanje odraslih možemo smatrati sve procese koje organizacija obavlja u cilju realizacije svoje poslovne i obrazovne misije. Tu ubrajamo i procese u kojima učestvuju korisnici usluga, djelomično ili potpuno, ali i one koje organizacija obavlja bez njihovog učesća (administracija, planiranje i sl.). Istraživanjem se nastojala ispitati prilagođenost tih procesa potrebama ciljne grupe, mogućnost online usluživanja (plaćanja, prijavljivanja i sl.) te učestalost i vrste konflikta u tim procesima.

Svi procesi u analiziranim organizacijama su, prema dobivenim rezultatima, prilagođeni potrebama ciljnih grupa organizacija. S obzirom na važnost korisnika usluga, organizacije ističu da se samo njima i prilagođavaju i da su oni na prvom mjestu. Kada su u pitanju mogućnosti online usluživanja, organizacije su pokazale različite nivoe razvijenosti online usluge. Jedna organizacija korisnicima omogućava i da se prijave na programe i da ih pohađaju, kao i da to plate elektronskim putem. Druga organizacija svojim korisnicima nudi mogućnost elektronskog prijavljivanja i, djelimično, obrazovanja, dok treća organizacija nudi jedino mogućnost online prijavljivanja. Govoreći o konfliktima, kod sve tri organizacije primjetan je pozitivan stav prema njima, pri čemu dvije organizacije navode da se sa konfliktima susreću povremeno i da ih rješavaju pribranošću, strateškim pristupom i dogovorom, dok treća organizacija navodi da se nikada ne susreće sa konfliktima, jer sva pitanja rješavaju i prije nego prerastu u konflikte. Ovakve odgovore ispitanika potvrđuje i istraživanje Avdagića u kojem je 10 menadžera organizacija za obrazovanje odraslih iz dvije zemlje (Njemačka i BiH) od sedamnaest operativnih modela menadžmenta *konflikt menadžment* pozicioniralo tek na trinaesto mjesto po važnosti primjene u organizacijama za obrazovanje odraslih (Avdagić 2016: 189).

3.3. Mišljenje marketinških menadžera o značaju elemenata marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža organizacije

Izgradnja pozitivnog imidža bi trebala biti jedan od osnovnih ciljeva svake organizacije, a posebno organizacije za obrazovanje odraslih. Međutim, različite organizacije različito poimaju termin „pozitivan imidž“, te težeći ka njegovom kreiranju realizuju potpuno različite aktivnosti. Dok za neke pozitivan imidž znači biti prepoznatljiv u društvu po kvalitetnim obrazovnim programima, za druge može značiti da ljudi na njih gledaju kao na organizaciju sa čijim certifikatom mogu lako, uvijek i svugdje dobiti posao. Stoga se termin *pozitivan imidž* može zamijeniti terminom željeni imidž, uz pretpostavku da niti jedna organizacija ne želi graditi negativan imidž u javnosti. Međutim, u novije vrijeme, posebno u Bosni i Hercegovini, primjetna je i pojava iskrivljenog željenog imidža, koji podrazumijeva da organizacije grade imidž na društveno potpuno neprihvatljivoj osnovi (npr. izdavanje certifikata bez pohađanja nastave) među populacijom kojoj to odgovara i koja je zapravo ciljno tržište takvih organizacija. Tu pojavu moguće je promijeniti adekvatnom zakonskom regulativom i, što je još važnije, njenom adekvatnom primjenom. Poimanje pozitivnog odnosno željenog imidža od strane organizacija za obrazovanje odraslih nije bio zadatak ovog istraživanja, ali može poslužiti kao prijedlog za neka buduća istraživanja na poljima marketing menadžmenta i obrazovanja odraslih.

U okviru ovog istraživanja interesovalo nas je kakvo je mišljenje marketinških menadžera odnosno osoba zaduženih za marketing u posmatranim organizacijama o uticaju pojedinačnih elemenata marketing miksa i njihovih pojedinih karakteristika na kreiranje pozitivnog imidža organizacije, kako god on bio definisan. Za potrebe istraživanja korištena je petostepena Likertova skala, te su ispitanici od istraživača dobili zadatak da izraze nivo slaganja odnosno neslaganja sa određenim tvrdnjama, te time ocijene značaj elemenata marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža organizacije. Svaki od sedam elemenata marketing miksa je u instrumentu istraživanja bio opisan sa po tri karakteristike/stava čiji su uticaj na imidž ocjenjivali ispitanici. Izuzetak je element ljudskih resursa, kod kojeg nas je interesovao uticaj pojedinih grupa ljudskih resursa organizacije na kreiranje pozitivnog imidža, te je stoga ovaj element opisan sa četiri karakteristike/stava. U ispitivanju su korištene sljedeće karakteristike elemenata marketing miksa:

1. Usluga - raznovrstan asortiman ponude, kvalitet ponuđenih programa, postuslužne aktivnosti;
2. Cijena - pristupačna cijena programa, popusti na cijenu, plaćanje na rate;
3. Distribucija/lokacija - povoljna lokacija organizacije, dostupnost ponude online, pružanje usluga na više različitih lokacija;
4. Promocija - plaćene promotivne aktivnosti, neplaćene promotivne aktivnosti, usmena propaganda;
5. Ljudski resursi - kontaktno osoblje, osoblje koje opslužuje kupca, marketinško osoblje, izolirano osoblje;
6. Fizičko okruženje - uređenost prostorija za odvijanje nastavnog procesa, opremljenost prostorija nastavnim učilima i pomagalicama, dostupnost vannastavnih sadržaja;
7. Procesi - odvijanje procesa bez izmjena, automatizacija i mehanizacija procesa, konflikti u uslužnom procesu.

Prema mišljenju voditeljice odjela za marketing i projektni menadžment CEI Nahla, na kreiranje pozitivnog imidža organizacije najveći uticaj imaju usluga i promocija sa ocjenama 4,67, te fizičko okruženje sa 4,33, a najmanji uticaj imaju procesi sa ocjenom 3,67. Direktor poslovnice Centra za poslovnu edukaciju Sarajevo je najveću važnost dao lokaciji sa maksimalnom ocjenom 5,00, te zatim promociji i fizičkom okruženju sa ocjenom 4,67. Najmanju važnost za kreiranje pozitivnog imidža ovog centra ima cijena sa prosječnom ocjenom 3,00. Menadžerica marketinga i prodaje IT Akademije je maksimalnim ocjenama - 5,00 ocijenila važnost promocije, ljudskih resursa i fizičkog okruženja, a najmanjom ocjenom - 1,00 uticaj procesa kao elementa marketing miksa.

Ako se osvrnemo na značaj pojedinačnih karakteristika svakog elementa marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža, možemo uočiti da neke karakteristike daju veći, a neke manji doprinos kreiranju pozitivnog imidža organizacije. Najveći značaj za organizaciju, prema dobivenim rezultatima, imaju sljedeće karakteristike: kvalitet ponuđenih programa, dostupnost ponude online, usmena propaganda, kontaktno osoblje (menadžment, predavači, prodajno osoblje...), osoblje koje opslužuje kupca/korisnika (recepcioneri, odjel za naplatu, telefonsko osoblje i sl.), uređenost prostorija za odvijanje nastavnog procesa i opremljenost prostorija nastavnim učilima i pomagalicama. Sve navedene karakteristike su od ispitanika ocijenjene najvišim ocjenama. Sa prosječnom

ocjenom 2,00, najmanji značaj za kreiranje pozitivnog imidža imaju konflikti u uslužnom procesu, a odmah iza njih, sa prosječnom ocjenom 3,00, slijede popusti na cijenu, odvijanje procesa usluživanja bez izmjena i automatizacija i mehanizacija procesa usluživanja.

Na osnovu pojedinačnih odgovora svake organizacije moguće je kreirati zajedničku sliku te elemente marketing miksa rangirati prema njihovom značaju za kreiranje pozitivnog imidža organizacije. Da bismo to uradili odredili smo aritmetičku sredinu ocjena svih organizacija.

Iako svi elementi marketing miksa trebaju biti usmjereni na kreiranje pozitivnog imidža, promocija se posebno ističe, jer je najvidljiviji element u javnosti, ali i zato što se najviše bavi pitanjem imidža, te ga strateški planira i gradi. Stoga ne iznenađuje činjenica da su ispitanici ovaj element marketing miksa stavili na prvo mjesto po važnosti, s ukupnom ocjenom 4,78. Imidž organizacije u velikoj mjeri zavisi i od fizičkog okruženja, koje je na drugom mjestu sa ocjenom 4,67, te od lokacije koja se, sa ocjenom 4,55, nalazi na trećem mjestu. Relativno visoku ocjenu dobili su i ljudski resursi - 4,50, što ih čini skoro jednako važnim kao i prethodne elemente. Ono što može biti pomalo iznenađujuće jeste da usluga kao element marketing miksa zauzima tek peto mjesto sa ocjenom 4,22, a s obzirom na to da je usluga zapravo smisao djelovanja organizacije i da bi trebala biti ključni faktor imidža organizacije. Znatno niže ocjene u odnosu na prethodne elemente marketing miksa dobili su cijena sa ukupnom ocjenom 3,33 i procesi sa ukupnom ocjenom 2,67, što ih time stavlja na samo dno ljestvice značaja elemenata marketing miksa za kreiranje pozitivnog imidža. Ovi rezultati još jednom su potvrdili potrebu korištenja modela 7P elemenata marketing miksa, s obzirom na to da su dva dodatna elementa (ljudski resursi i fizičko okruženje) ocijenjeni kao značajniji za kreiranje pozitivnog imidža organizacije od dva osnovna elementa - usluge i cijene.

Zaključna razmatranja

Analizom tri organizacije za obrazovanje odraslih sa područja Kantona Sarajevo različite po svojim karakteristikama, obliku organizacije i tržišnoj orijentaciji, prikupljeni su bitni podaci i opisan je pristup marketing menadžmentu u svakoj od njih. Na osnovu toga možemo zaključiti da se, nažalost, funkcija marketing

menadžmenta u nekim organizacijama još uvijek tretira kao sporadična aktivnost za koju može biti odgovoran bilo ko, bez obzira na profesionalni profil, i za koju nije potrebno izdvajati fiksni budžet. Međutim, podaci u vezi sa budžetom za marketinške aktivnosti mogu se dovesti u vezu sa veličinom i tipom organizacije, jer je ustanovljeno da komercijalne organizacije imaju barem okvirni budžet (veća organizacija ima fiksni budžet), a organizacija koja skoro u cijelosti svoje aktivnosti finansira kroz projekte odnosno projektne aktivnosti još uvijek nema uslove za izdvajanje fiksnog budžeta za marketing. Tip organizacije je vrlo uticajan i po pitanju procesa donošenja odluka budući da je ustanovljeno da u slučaju nevladine organizacije top menadžment daje zaposlenicima više mogućnosti za samostalan rad i odlučivanje o marketingu nego je to slučaj sa privatnim i komercijalnim centrima.

Organizacije se prilično razlikuju i u pristupu kreiranju marketing miksa, a ispitanici iako zaduženi za poslove marketinga u nekim slučajevima i ne odlučuju o svim ispitivanim elementima marketing miksa. Istraživanjem smo nastojali ustanoviti karakteristike trenutnog marketing miksa ovih organizacija, te njihov pristup u njegovu kreiranju. Korišten je model od sedam elemenata koji pored četiri osnovna (proizvod/usluga, cijena, promocija, distribucija) uključuje i tri dodatna elementa a to su: ljudski resursi, fizičko okruženje i procesi. Kada govorimo u usluzi, sve tri organizacije nude raznovrsnu ponudu usluga, a kreiranje te ponude zasnivaju na različitim vrstama istraživanja tržišta u skladu sa svojim mogućnostima. Od tih mogućnosti, također, zavisi i eventualno angažovanje stručnih osoba iz pojedinih oblasti za potrebe kreiranja ponude. Sve organizacije u uzorku imaju izrađen cjenovnik usluga, te ga analiziraju i revidiraju na različite načine (godišnje, polugodišnje, mjesečno) na osnovu kretanja na tržištu, broja upisanih kandidata, evaluacija, broja upisanih novih polaznika itd. Na određivanje cijene najveći uticaj imaju troškovi i kupčeva percepcija vrijednosti, dok se u manjoj mjeri u obzir uzimaju cijene konkurencije. Kada je u pitanju distribucija/lokacija usluga, dvije od tri organizacije zastupljene su na području BiH, a jedna svoje usluge nudi u potpunosti online, te je dostupna bilo gdje u svijetu. Zanimljivo je istaći da niti jedna organizacija ne praktikuje provođenje istraživanja tržišta pri izboru lokacije, već odluke donose vođene vlastitim nahođenjem ili poznanstvima koja imaju, iako je kasnije lokacija ocijenjena veoma značajnom i veoma uticajnom za kreiranje pozitivnog imidža organizacije. Dobiveni rezultati koji se odnose na promociju

pomalo su zbunjujući, s obzirom na to da se ne podudaraju s nekim osnovnim teoretskim postavkama, a neki su i pomalo kontradiktorni. Naime, ispitanici su jednoglasno ocijenili troškove odnosa s javnošću i publiciteta visokim, a troškove oglašavanja srednje visokim, što je potpuno u suprotnosti sa teoretskim okvirima ovih aktivnosti, jer je oglašavanje najskuplja promotivna aktivnost, dok odnosi s javnošću i publicitet podrazumijevaju u najvećem broju slučajeva potpuno besplatne promotivne aktivnosti. S druge strane, iznenađuje i činjenica da su ispitanici označili da oglašavanje kao aktivnost koriste svakodnevno ili jednom sedmično iako uglavnom nemaju fiksna budžetska izdvajanja za marketing i ne raspolazu sa mnogo sredstava u toku godine. Čak ni najveće svjetske kompanije sa bezbroj puta većim budžetima ne koriste oglašivačke aktivnosti na svakodnevnoj osnovi, već ih marketinškim planom raspoređuju po nekoliko puta u toku godine. Na temelju toga, ovakvi rezultati mogu se opravdati činjenicom da niti jedan od ispitanika ne posjeduje inicijalno obrazovanje za obavljanje marketinških poslova. Osim toga, zanimljivi su i rezultati vezani za mogućnosti stručnog i andragoškog usavršavanja zaposlenika, pri čemu jedna organizacija uopšte ne vidi potrebu za, konkretno, andragoškim usavršavanjem misleći da je za rad sa odraslima dovoljno da je neko nastavnik po struci i da ne mora imati razvijene andragoške vještine. To je, također, i u suprotnosti sa zakonskom obavezom permanentnog andragoškog usavršavanja nastavnih kadrova u obrazovanju odraslih. Takav pristup ne omogućava andragoški utemeljen obrazovni proces, niti ističe značaj andragoški osposobljenog nastavnika, čija je uloga od izuzetne, gotovo presudne važnosti za efikasnost i kvalitet obrazovnog procesa. Za razliku od mogućnosti stručnog i andragoškog usavršavanja, gdje su, kako smo i naveli, odgovori raznoliki, sve tri organizacije veliku pažnju posvećuju prostorijama za nastavu odnosno poslovnom prostoru, te za to izdvajaju sredstva godišnje. Osim toga, i sve organizacione procese uvijek prilagođavaju potrebama ciljne grupe, trude se nuditi što više mogućnosti online i izbjegavati konflikte u uslužnom procesu.

Posljednji zadatak provedenog istraživanja rezultirao je rangiranjem sedam elemenata marketing miksa po važnosti za kreiranje pozitivnog imidža organizacije. Na prvom mjestu se, kao najvidljiviji element, nalazi promocija, a odmah iza nje fizičko okruženje i lokacija. Osrednji značaj prema dobivenim rezultatima imaju ljudski resursi i usluga, dok najmanji uticaj na kreiranje pozitivnog imidža imaju cijena i procesi. Dobiveni rezultati su odgovorili na

postavljene ciljeve i istraživačka pitanja, ali i otvorili brojna pitanja i mogućnosti za provođenje daljih istraživanja. Andragogija je mlada naučna oblast te je značajno uvidjeti njenu povezanost sa drugim naukama, a posebno ekonomskim, s obzirom na mogućnost zajedničkog djelovanja ovih dviju oblasti u kontekstu poboljšanja ekonomske situacije i kvaliteta života u zemlji.

Function of Marketing Management in Organisations for Adult Education

Abstract: After adoption of the legal framework in the field of adult education in Sarajevo Canton, interest of educational institutions for operating in this field is higher and higher. However, due to a very non-stimulating environment and a lack of experience in the field, there is a huge number of organisations for adult education that need professional and financial support to survive. Therefore, in this paper work we examine the ways in which marketing management function is organised in three successful, intentionally selected, organisations for adult education, as well as how they create their marketing mix and what do they consider as less or more important in that process. At the beginning of the work, the theoretical base of adult education concept and marketing management, necessary for understanding of obtained results of the research, is presented. Later, after the presentation of methodological framework, we analysed and interpreted the results for each of three defined tasks of the research: determine and describe the type of organisation of marketing management function and the process of marketing decision-making within levels of organisational structure; determine the approach of an organisation in creating single elements of marketing mix through description of main characteristics of each element; and determine opinions of managers towards the importance of every single element of marketing mix for creating positive image of an organisation. In the absence of appropriate literature that links and explains a relation between these two fields, marketing management and adult education, the work can serve as a guide for adult education organisations in decision-making about the aspects covered by this work.

Key words: marketing management, organisations for adult education, marketing mix, image of organisation, marketing in education, marketing decision-making.

Literatura

- Alibabić, Š. 2000. *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Alibabić, Š. 2011. Konceptualne i organizacione karakteristike daljeg obrazovanja. *Obrazovanje odraslih*, br. 2/2011, str. 83-96. Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu.
- Avdagić, E. 2012. Metodološki pristupi u istraživanju menadžmenta obrazovanja odraslih. *Obrazovanje odraslih*, br. 1/2012, str. 25-46. Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu.
- Avdagić, E. 2016. *Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih*. Sarajevo: DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu.
- Babić-Hodović, V. 2010. *Marketing usluga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Babić-Hodović, V.; Domazet, A.; Kurtović, E. 2012. *Osnovi marketinga*, četvrto izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Brkić, N. 2003. *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Gartenschlaeger, U.; Sirelius, E. 2010. Cjeloživotno učenje za cijelu Evropu – značaj obrazovanja odraslih u zemljama izvan EU-a. *Obrazovanje odraslih*, br. 1/2010, str. 13-16. Sarajevo: Bosanski kulturni centar i DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu.
- Hanić, H. 2008. *Upravljanje marketingom*. Beograd: Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.
- Kotler, Ph.; Gregor, W. T.; Rodgers, W. H. 1988. The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review: Winter 1989*. br. 30/2, str. 25-43. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Kotler, Ph.; Keller, K. L. 2012. *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Kulić, R.; Despotović, M. 2005. *Uvod u andragogiju*. Zenica: Dom štampe.
- Staničić, S. 2011. *Menadžment u obrazovanju*. Gornji Milanovac: Centar za marketing u obrazovanju.

Online izvori

- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:163:0001:0003:EN:PDF>
(pristupljeno: 11. 5. 2018)
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32011G1220%2801%29>
(pristupljeno: 22. 4. 2018)
- <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
(pristupljeno: 10. 5. 2018)
- <http://www.dvv-international.ba> (pristupljeno: 21. 4. 2018)

<http://nahla.ba> (pristupljeno: 6. 5. 2018)

<http://cpe.ba> (pristupljeno: 21. 4. 2018)

<https://www.it-akademija.com> (pristupljeno: 28. 3. 2018)