

Univerzitet Educons, Novi Sad  
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Violeta Zubanov

## PROCESI KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA





Autor

**Prof. dr Violeta Zubanov**

Izdavač

**Univerzitet Educons, Novi Sad**

**Fakultet za sport i turizam, Novi Sad**

Za izdavača:

**Prof. dr Zlatko Ahmetović**

Recenzenti

**Prof. dr Leposava Grubić-Nešić**

**Prof. dr Dragica Tomka**

Lektura i korektura:

**Svetlana Zejak**

Tehničko uređenje i dizajn naslovne strane:

**MSc Jovan Plečaš**

ISBN-978-86-85871-51-1

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu, Univerziteta Educons u Novom Sadu, redni broj 658-1/2014 od 18. 06. 2014. godine, knjiga je prihvaćena kao zvanični udžbenik za predmet Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima.

Violeta ZUBANOV

PROCESI KOMUNIKACIJE SA  
POTROŠAČIMA

*Drugo, dopunjeno izdanje*

2021.



# PREDGOVOR

## Predgovor prvom izdanju

Ukoliko se osvrnemo oko sebe i pažljivije motrimo, uočićemo toliko raznolikih oblika i modela komuniciranja, nesvakidašnjih ili, pak, onih sasvim uobičajenih – a opet drugačijih, svakovrsnih *komunikoloških konteksta* i situacija, postavimo sebi puno pitanja i naći ćemo se u, ponekad, nerešivim *komunikacijskim dilemama*, koje ni najbolji svetski udžbenici iz domena komunikologije ne bi mogli da „pokriju” u potpunosti. Da, komunikacija je sve što nas okružuje, iznova zadivljuje, ponekad zbunjuje, tera na analiziranje i zaključivanje, pa se od nas stalno očekuje da budemo *up-to-date* i u odličnoj *komunikološkoj formi*, kroz neprekidno *vežbanje* i praktikovanje različitih *komunikacionih oblika*.

Nakon tri godine predavanja Upravljanja procesima komunikacije sa potrošačima, na Fakultetu za sport i turizam u Novom Sadu, stvaranje ovog udžbenika, u početku sasvim uobičajen i logičan „radni zadatak”, postalo je za autorku istinsko uživanje, otkrovenje ali i osobit profesionalan i lični izazov. Još jedan činilac imao je važnu ulogu tokom nastanka ove knjige a to je veliko zanimanje koje su, proteklih godina, studenti pokazali za ovaj predmet, kao i njihova nezadrživa mladalačka radoznalost i želja da uče.

Namera autorke nije bila da reši sve komunikološke dileme i odgovori na uvek nova pitanja koja procesi komuniciranja sobom nose, već da ponudi jedan savremen, sistematičan i pristupačan uvid u oblast komuniciranja, koji će studentima na predmetu Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima, ali i svima onima kojima je komunikacija deo ili bit svakodnevnog radnog angažmana, omogućiti da sebi posveste osnovne postulate uspešne komunikacije, kao i da budu posebno senzibilisani za ovu problematiku.

Sadržaj udžbenika dat je u konciznoj formi, bez namere da se zalazi u druge nastavne oblasti.

Veliku zahvalnost za razvoj koncepta ovog udžbenika i njegovo objavljivanje dugujem svojim recenzentkinjama, prof. dr Dragici Tomka i prof. dr Leposavi Grubić-Nešić koje su me svojim, pre svega, prijateljskim i kritičkim, ali i ekspertskim savetima usmerile i iskreno podržale u razrešavanju postojećih kreativnih dilema.

Hvala MSc Ivani Mišković, mojoj dragoj i vrednoj asistentkinji na predmetu Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima, koja je pomogla u pronalaženju ali i kreiranju velikog broja primera iz oblasti turizma, datih u udžbeniku, a čija je lična ambicija i marljivost rezultirala sjajnim poglavljem o digitalnim komunikacijama koje je deo sadržaja ove knjige.

Posebnu zahvalnost dugujem svojim, uvek sjajnim (i bivšim i budućim) studentima koji su bili i ostali moje glavno nadahnuće i motiv za postignućem.

Na kraju, možda je najbolje da konačan sud o ovoj knjizi prepustimo upravo onima kojima je prvenstveno i namenjena, jer čini se da ima istine u onome što je jednom neko rekao: „Stariji veruju u sve, ljudi srednjih godina sumnjaju u sve, a mladi znaju sve”.

U Novom Sadu, u zimu 2014.

*Autora*

## **Predgovor drugom izdanju**

Drugo izdanje knjige *Procesi komunikacije sa potrošačima* nastalo je kao izraz potrebe da se, nakon nekoliko godina, sadržaji dati u tekstu dopune novim saznanjima, aktuelnim primerima iz prakse, kao i novim izvorima.

Neka poglavlja su dopunjena, ispravljene su uočene greške, unete minimalne stilske korekcije, a na kraju svakog poglavlja dodati su ključni pojmovi što će značajno olakšati snalaženje u tekstu.

Trudila sam se da se rukovodim i komentarima i sugestijama studenata i saradnika, kao i stalno prisutnim dinamičnim promenama u komunikacionom kontekstu.

Najtoplije se zahvaljujem studentima koji će i ovoga puta dati svoju konačnu reč.

U Novom Sadu,  
u proleće 2021.

*Violeta Zubanov*



<b>SADRŽAJ</b>	
<b>PREDGOVOR</b>	5
<b>I UVODNA RAZMATRANJA</b>	15
<b>Pojam i suština fenomena komuniciranja</b>	16
<b>Predrasude u vezi sa procesom komuniciranja</b>	18
<b>Elementi procesa komuniciranja</b>	21
<b>Vrste komunikacija</b>	23
<b>Verbalna komunikacija</b>	27
<i>Usmena komunikacija</i>	28
<i>Pisana komunikacija</i>	29
<b>Neverbalna komunikacija</b>	29
<b>Komunikacija u organizaciji</b>	32
<i>Pravci komuniciranja unutar organizacije</i>	33
<b>II POJAM I STRATEGIJE UPRAVLJANJA PROCESIMA</b>	
<b>KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA</b>	37
<b>CRM koncept</b>	38
<i>Osnovni elementi CRM-a</i>	39
<b>Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima</b>	39
<i>Upravljanje procesima komunikacije iz ugla potrošača</i>	41
<i>Upravljanje procesima komunikacije iz ugla preduzeća</i>	43
<b>Programi lojalnosti</b>	44
<b>Kreiranje komunikacije sa potrošačima</b>	47
<i>Strategija poruke</i>	47
<i>Kreativna strategija</i>	48
<i>Izvor poruke</i>	50
<i>Medijska strategija</i>	50
<b>III OSNOVE USMENE I PISANE KOMUNIKACIJE SA</b>	
<b>POTROŠAČIMA</b>	55
<b>Eksterna komunikacija</b>	56
<b>Komunikacija sa potrošačima</b>	57
<b>Poslovno ponašanje</b>	59

<i>Usmena komunikacija</i>	60
<i>Komunikacija „licem u lice”</i>	60
<i>Sastanci</i>	62
<i>Telefonska komunikacija</i>	64
<i>Pisana komunikacija</i>	67
<i>Elektronska komunikacija</i>	69
<b>IV INTERVJUISANJE</b>	73
<b>Intervju</b>	74
<b>Elementi intervjuja</b>	75
<i>Intervjuer</i>	75
<b>Tipovi intervjuja</b>	77
<b>Struktura intervjuja</b>	80
<b>Funkcije intervjuja</b>	81
<b>Vrste pitanja u intervjuu</b>	82
<b>Vrste neadekvatnih odgovora</b>	82
<b>Pojam konflikta</b>	88
<i>Vrste konflikata</i>	89
<b>Pristupi konfliktu</b>	90
<i>Conflict Resolution</i>	91
<b>Ponašanje u konfliktu</b>	93
<b>Konflikti u komunikaciji sa potrošačima</b>	94
<b>Konflikti u poslovnoj praksi</b>	96
<b>VI KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA</b>	107
<b>Krizne komunikacije</b>	108
<i>Šta je kriza?</i>	109
<b>Principi kriznih komunikacija</b>	110
<b>Moguće greške tokom kriznih komunikacija</b>	113
<b>Preventivno delovanje u kriznim situacijama</b>	114
<b>Strategije kriznih komunikacija</b>	115
<b>Značaj kriznih komunikacija u praksi poslovanja</b>	123

<b>VII ETIČKA NAČELA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA</b>	129
<b>O etici</b>	130
<b>Poslovna etika</b>	131
<i>Načela poslovne etike</i>	133
<i>Etičke dileme</i>	133
<b>Profesionalna etika</b>	135
<b>Etički kodeksi</b>	138
<b>Etičke strategije organizacije</b>	139
<b>Moralne norme i etička načela u praksi</b>	141
<b>VIII DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA</b>	149
<i>Očekivani ishodi</i>	150
<b>Društvena odgovornost</b>	150
<b>Društvena odgovornost u međunarodnim standardima</b>	151
<i>Društvena odgovornost 8000 (SA 8000)/ Social Accountability 800</i>	151
<i>ISO 26000</i>	151
<i>Globalni dogovor</i>	153
<b>Društveno odgovorno poslovanje (Corporate Social Responsibility)</b>	155
<b>Društvena odgovornost preduzeća u Srbiji</b>	158
<b>Korporativna filantropija</b>	161
<b>Društveno odgovorna komunikacija</b>	164
<b>Korporativna društvena odgovornost u poslovanju</b>	166
<b>IX BRIGA ZA POTROŠAČE</b>	175
<b>Briga za potrošače</b>	176
<b>Uslužna ekonomija</b>	180
<b>Vrednost potrošača</b>	183
<b>Izgradnja i merenje lojalnosti</b>	184
<b>Zaštita privatnosti potrošača</b>	187
<b>Očekivanja potrošača</b>	188
<b>Dugoročno zadržavanje potrošača</b>	190

<b>Briga za potrošače – praksa</b>	193
<b>X VRHUNSKA USLUGA</b>	199
<b>Vrhunska usluga</b>	200
<b>Ciklus interakcije sa potrošačima</b>	202
<i>Razumevanje</i>	207
<i>Pomoć</i>	209
<i>Zadržavanje</i>	211
<b>Kako postupati u kritičnim situacijama?</b>	212
<b>Vrhunska usluga – jedan mogući primer</b>	217
<b>XI KREIRANJE USPEŠNE KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA</b>	225
<b>Uloga kompetencije u komunikaciji sa potrošačima</b>	226
<b>Model korisničkog servisa</b>	228
<b>Šta žele potrošači</b>	228
<i>Efikasnost</i>	229
<i>Lični kontakti sa potrošačima</i>	230
<i>Ispunjavanje očekivanja</i>	231
<i>Učtivost i kompetencija</i>	233
<b>Kontinuirano informisanje potrošača</b>	233
<i>Stav prema potrošačima</i>	234
<i>Uspostavljanje dugoročnih odnosa</i>	235
<b>Osnovni principi uspešne komunikacije</b>	236
<b>Deset postulata vrhunske usluge</b>	238
<b>XII KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U DIGITALNOJ ERI (Doc. dr Ivana Mišković)</b>	245
<b>Pojam i značaj digitalnih komunikacija u savremenom poslovanju</b>	246
<b>Veb-stranica</b>	249
<b>Onlajn reputacija</b>	249
<b>Oblici digitalnih komunikacija</b>	251
<i>Imejl i elektronska adresa</i>	252
<i>Aplikacije za mobilne telefone</i>	253
<i>Skajp</i>	255

<i>Blog</i>	256
<i>Vlog</i>	256
<b>Komunikacija putem društvenih mreža</b>	257
<i>Fejsbuk</i>	259
<i>Twitter</i>	261
<i>Instagram</i>	261
<i>Pinterest</i>	262
<i>Jutjub</i>	262
<b>XIII EVALUACIJA PROCESA KOMUNICIRANJA SA POTROŠAČIMA</b>	267
<b>Komuniciranje kao dimenzija kvaliteta poslovanja</b>	268
<b>Šta treba znati pre početka procesa evaluacije</b>	270
<b>Evaluacija procesa komuniciranja sa potrošačima</b>	271
<b>Zaključna razmatranja</b>	274
<b>INDEKS POJMOVA</b>	278
<b>RECENZIJE</b>	281



## I UVODNA RAZMATRANJA

Pojam i suština fenomena komuniciranja

Predrasude u vezi sa procesom komuniciranja

Elementi procesa komuniciranja

Vrste komunikacija

*Verbalna komunikacija*

*Usmena komunikacija*

*Pisana komunikacija*

*Neverbalna komunikacija*

Komunikacija u organizaciji

## I UVODNA RAZMATRANJA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *komunikacija*?
- » Koje su *predrasude* vezane za komunikaciju?
- » Šta je *komunikacioni kontekst*?
- » Koji su *elementi* procesa komuniciranja?
- » Koje *vrste komunikacija* postoje?
- » U čemu je razlika između *glasovne* i *verbalne* komunikacije?
- » Šta je *komunikacija u organizaciji*?

### **Pojam i suština fenomena komuniciranja**

Tokom čitavog svog života čovek je kao društveno biće u neprestanoj interakciji sa drugim ljudima, hteo on to ili ne. Ono što nas kao ljude razlikuje od ostalih živih bića, osim sposobnosti *racionalnog mišljenja* i *rada*, jeste i sposobnost *komunikacije*. Neki autori (Rot, 2004) smatraju da sposobnost komuniciranja nije odlika samo ljudi, već svih živih bića, pre svega životinja, kod kojih ona predstavlja reagovanje na namerno i nenamerno emitovane draži. U ovoj knjizi u fokusu našeg interesovanja je, pre svega, međuljudska komunikacija. Svakoga dana u prilici smo da menjamo više društvenih uloga i da u tim svojim različitim životnim ulogama budemo u komunikaciji sa drugim ljudima na različite načine – u porodici kao dete, roditelj/staratelj ili supružnik/partner, na radnom mestu, u društvu prijatelja, u komšiluku, u sportskom, plesnom ili nekom drugom društvenom klubu, kao kupac

usluga ili dobara... Naše komunikacione pozicije se tokom tih promena društvenih uloga menjanju i od toga zavise kvalitet i uspeh komunikacionog procesa. Stupanje u te svakodnevne društvene odnose je nešto što se od nas kao socijalnih bića, koja ne mogu da žive sama, očekuje i traži. Osim toga, čovek neprekidno ima i potrebu da komunicira, pa tako zadovoljava kako svoje unutrašnje, tako i spoljašnje potrebe. U svojoj suštini, od najstarijih poznatih civilizacija do danas, komunikacija, u bilo kom svom obliku, jeste neminovnost.

Komunikaciju možemo definisati na različite načine, ali je suština u tome da se radi o *procesu slanja, prenošenja i primanja poruka, signala i informacija između dve ili više osoba*. Reč je o složenoj socijalnoj interakciji koja uključuje ne samo ponašanje, već i misli, vrednosti i stavove svih onih koji u tom procesu učestvuju. Ključna reč je, svakako, reč *interakcija*, koja označava proces razmene (ovde: poruka) u različitim pojavnim oblicima. Kada mislimo o komunikaciji često nam „promakne” da se u komunikaciju ubrajaju i razmena osmeha, energije, emocije i slični *neverbalni i paraverbalni* signali i poruke. Dakle, u zavisnosti od odnosa *komunikatora*, tačnije, osoba koje se nalaze u procesu komuniciranja, odvija se i sam komunikacioni proces. Valja se prisetiti onih situacija u kojima je čovek „primoran” da komunicira sa nekim ko mu se ne dopada, koga ne poštuje ili u čiji autoritet sumnja. Primer za to su roditelji koji imaju potrebu da „u najboljoj nameri” kritikuju neko ponašanje ili aktivnost deteta, nadređeni na radnom mestu koji nije zadovoljan kvalitetom onoga što je zaposleni uradio, kolega koji svoj posao prebacuje na saradnike ili, pak, partner/ka koji smatra da zajednički život treba drugačije organizovati. Takav *komunikacioni kontekst* prilično je neugodan, opterećujući i komunikacija teče uz određene otpore, ustezanja i često može da bude neiskrena. To je slučaj posebno onda kada prilikom iskazivanja sopstvenih emocija ljudi ne žele da, usled sopstvene iskrenosti, povrede drugu stranu ili da se u potpunosti „otvore”, kako ne bi bili povređeni. Prijatnije su, svakako, one situacije u kojima se ljudi odlično razumeju, osobe sa kojima komuniciraju su im drage, uvažavaju njihova mišljenja i stavove i za njih često kažu da su se „prepoznali”. U takvim prilikama atmosfera je daleko ugodnija i opuštenija, prisutna je tzv. *nekoncentrisana interakcija*

(Gofman, 2000) i partneri u komunikaciji slobodnije iznose svoje stavove, ne razmišljajući previše o utisku koji će ostaviti ili o tome kako izgledaju. U socijalnom smislu, komunikacija ima nekoliko važnih funkcija koje ovde navodimo (Tomić, 2004):

- *Kognitivna* funkcija komunikacije – ukazuje na sadržaj poruke koja se upućuje;
- *Emocionalna* funkcija komunikacije – ukazuje na emocije koje su prisutne u procesu komunikacije;
- *Direktivna* (manipulativna) funkcija komunikacije – snažan i direktan, vrlo sugestibilan, uticaj na sagovornika;
- *Metajezička* funkcija komunikacije (funkcija objašnjavanja) – dodatnim sadržajima preciznije se definiše i obogaćuje komunikacioni proces;
- *Kontaktna* funkcija komunikacije – ukazuje na prisustvo svih čula u procesu komuniciranja (vid, sluh, dodir, miris).

### **Predrasude u vezi sa procesom komuniciranja**

Učestvujući kao predavač, dugi niz godina, na seminarima i obukama iz oblasti komuniciranja i poslovnih komunikacija, nemali broj puta bila sam u situaciji da se polaznici seminara pre samog početka međusobno u čudu zgleđaju, „prevrću” očima ili glasno negoduju, pitajući se o čemu će tu biti reči. U najvećem broju slučajeva u pitanju su bile one osobe koje su stalno u kontaktu sa drugim ljudima i kojima je svakodnevna interpersonalna komunikacija uobičajena ili čini najveći deo njihovih poslovnih aktivnosti tokom radnog dana, tako da su veoma česti bili komentari poput: „Ovo je traćenje vremena!” ili: „Pa, ja već toliko godina radim sa ljudima, a sad tu neka obuka...”, ili: „Baš da vidim šta ću novo naučiti!”. Već nakon prvih sat vremena javljaju se osmesi odobravanja, aktivno učešće kroz navođenje primera iz prakse i komentari: „Ovo je sjajno! Nikada ranije nisam razmišljala o tome”, i: „Kako nam nikada pre nisu rekli da ovako nešto

postoji?“, koji su meni i mojim kolegama jasno ukazivali na činjenicu da je cilj postignut i da je time već *prva predrasuda* – ‘*komunikacija je nešto što svi znaju*’ – razbijena! O čemu je zapravo ovde reč? Komunikacija je socijalna veština koja se vežba i uči tokom čitavog života. Možemo vrlo uspešno pohađati i završiti sve dostupne obuke i kurseve iz oblasti komunikacija, pročitati mnogo izvrsnih knjiga na temu komunikologije i biti odlični u svakodnevnoj komunikaciji, pa ipak ustanoviti da tvrdnja o komunikaciji kao pojmu o kojem svi znaju sve – nije istinita! Dakle, veština komuniciranja ne predstavlja datost dobijenu po rođenju, već je veština koja se stalnim praktikovanjem komuniciranja usavršava. Primer koji sledi bolje će pojasniti značaj i suštinu komunikološkog konteksta.

*PRIMER: Zamislite farmaceutkinju koja 30 godina radi svoj posao, uvek sa istim elanom, vedra i nasmejana, dočekuje pacijente, ne kasni nikada na posao i izgleda kao da joj ništa nije teško, a svi pacijenti žele da im baš ona uruči prepisani lek. U tu apoteku po lekove poslednjih 17 godina dolazi stariji čovek koji teško hoda, oslanjajući se na štap i kome osmeh i uvek spremna lepa reč ove ljubazne farmaceutkinje puno znače, pa mu nije problem da čak sa drugog kraja grada, kada je lepo vreme, došeta u ovu apoteku. Jednoga dana, žena je kao i obično došla na posao na vreme, ali ovoga puta bez osmeha, zabrinuta i pomalo nervozna. Dešavalo joj se nešto što nije želela da podeli sa drugima, a promenu su primetili svi. Toga dana je u apoteku, po običaju, navratio i pomenuti stariji čovek, obradovavši se što vidi dragi lik. Međutim, danas ona nije imala vremena ni osmeh da mu uputi, a komunikacija se svela na, pomalo odsutno, uručivanje leka bez ijedne reči. Čovek je, iznenađen, pokušao da zapodene razgovor, iznudi osmeh pričajući neku staru, njima znanu šalu, ali je reakcija izostala. Pomalo uvređen, teško hodajući, napustio je apoteku. Nije se više vraćao na drugi kraj grada po osmeh i „lepu reč“.*

Iz ovog primera sasvim je jasno da je došlo do promena u komunikološkim okolnostima. Promenjen je *komunikološki kontekst*. Možemo uvek biti u prilici da komuniciramo sa istim ljudima, da razgovaramo na slične teme i imamo istu dobru emociju prema njima, ali je kontekst komuniciranja uvek drugačiji; drugačiji smo mi sami (naše raspoloženje, emocionalna ili psihička stanja, opšte stanje organizma i ostalo), drugačiji je fizički prostor, okruženje u kome komuniciramo (svetlo – tama, sunce – oblačan dan, pregrejani prostori – hladne prostorije), a i naši sagovornici su drugačiji. To su sve elementi komunikološkog konteksta. Promena bilo kog elementa čini da proces komuniciranja izgleda uvek nov, drugačiji, da je neponovljiv i da smo, zbog toga, stalno u prilici da „vežbajući” uspešnu komunikaciju naučimo nešto novo o sebi, drugima i svetu koji nas okružuje.

*Druga predrasuda* vezana je za činjenicu da se komunikacija izjednačava sa *konverzacijom*. Ona počiva na ideji da se uvek komunicira samo rečima, a tačno je zapravo da najveći deo direktne interpersonalne komunikacije (čak između 70 i 80 odsto) čini neverbalna komunikacija. Konverzacija je izgovorena verbalna komunikacija koja je često najvidljivija, ali najmanje značajna komunikaciona forma.

*Treća predrasuda* tiče se stava da je *komunikaciju moguće izbeći*. Ako se podsetimo gore rečenog, gde navodimo da je komunikacija osnova svakog društvenog odnosa, onda je jasno da je moguće izbeći konverzaciju (razgovor), ali ne i komunikaciju! Čak i kada sa nekim ne želimo da razgovaramo, pogledamo ga ispod oka ili mu okrenemo leđa, pritom ništa ne izgovorivši, upućujemo mu vrlo jasnu poruku: „Nisam raspoložen/a”, „Ne prilazi mi, nije mi do razgovora” ili „Nisam zainteresovan/a”. Dakle, uvek smo u situaciji da komuniciramo, bez obzira na to što pokušavamo da tu situaciju izbegnemo!

*Četvrta predrasuda* govori o tome da je komunikacija uvek *svesna i namerna aktivnost*. U najvećem broju slučajeva, *neverbalnu* komunikaciju (koja čini, da se podsetimo, naznačajniji deo sadržaja svake poruke u direktnoj međuljudskoj komunikaciji) nemoguće je kontrolisati. Neurolozi smatraju

da je uzrok tome u činjenici da impulsi iz mozga u deliću sekunde stižu u određeni deo tela i da tako nastaju pokret ili mimika koje je za tako kratko vreme nemoguće kontrolisati. I u verbalnoj komunikaciji često su prisutne greške i jezičke omaške.

*Peta predrasuda* tiče se *utilitarne* funkcije komunikacije, tačnije, njene upotrebe u cilju poboljšanja interpersonalnih odnosa i saniranja mogućih konflikata. Ukoliko imamo na umu da *uspešna komunikacija* počiva na spremnosti svih aktera da učestvuju, i njihovoj dobrovoljnosti u tom procesu, onda je sigurno da je jedan od razloga za neuspešnu komunikaciju situacija u kojoj poruka nije shvaćena u skladu sa namerama *pošiljaoca* poruke, tačnije, nije na pravi način *dekodirana*. To se može dogoditi usled različito shvaćenih simbola, nespremnosti za komunikacioni proces ili ponekad i namerne potrebe da se druga strana povredi ili da se izazove sukob.

## Elementi procesa komuniciranja

Proces komuniciranja ili *komunikacioni čin* (Đorđević, 1989) započinje odabirom ideje i selekcijom informacija iz okruženja od strane pošiljaoca. Cilj komunikacionog procesa je da se (*en*)kodirana poruka upućena od strane pošiljaoca (emitera) putem *komunikacionog kanala* tačno prenese do *primaoca* (recipijenta)<sup>1</sup>. Pošiljalac ima zadatak da ideju transformiše u takvu formu (poruku) koja može biti upućena primaocu i za koju je siguran da će drugoj strani biti jasna i razumljiva. Nakon primljene poruke, primalac/recipijent poruku *dekodira* (dešifruje), shvata i nastoji da je razume i nakon određenog vremena reaguje na primljeni sadržaj (*feedback* ili *povratna informacija*).

Prema tome, elementi *procesa komuniciranja* su:

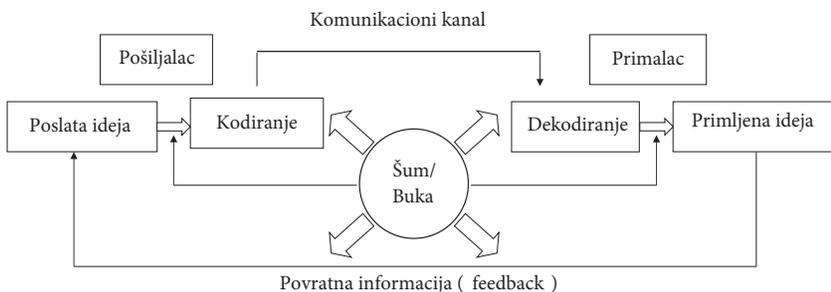
- Pošiljalac/emiter/izvor poruke;
- Ideja, namera, naum kao povod za stupanje u komunikacioni proces;

---

1 Kada je reč o subjektima komuniciranja, Radojković (2005) insistira na upotrebi pojma *komunikator* i za pošiljaoca/emitera ali i za primaoca/recipijenta, što u domaćoj literaturi do sada nije bio slučaj, čime se jasno ukazuje na aktivnu ulogu obe strane u procesu interpersonalne komunikacije.

- En(kodiranje)/šifrovanje informacije – odabir, za primaoca, poznatih simbola kojima će se ideja transformisati u poruku;
- Poruka – sadržaj koji se upućuje;
- Komunikacioni kanal – put ili način (medij) kojim se poruka upućuje od pošiljaoca do primaoca;
- Primalac/recipient poruke;
- Recepcija poruke – čulna, dekodiranje/dešifrovanje, razumevanje, shvatanje;
- Fidbek (*Feedback*)/povratna veza, povratna informacija – upućuje se primaocu u cilju informisanja o tome da je poruka primljena i na određeni način shvaćena;
- Socijalni kontekst – vrednosni sistem, kulturni obrasci, politika, moral, pravo, ideologija, kao kontekstualni okvir svake komunikacije.

Često se dešava da prateći element komunikacionog procesa bude *buka* ili *šum* koji se može javiti u bilo kojoj fazi komunikacionog procesa, a utiče na pogrešnu interpretaciju i razumevanje poruke. Buka se može javiti u vidu *fizičkih smetnji* (loša internet/telefonska veza ili preglasni nadražaji u okruženju), ali i kao rezultat *mentalnih i psihičkih stanja* komunikatora: nerazgovetna, nerazumljiva ili dvosmislena poruka (u procesu njenog *oblikovanja* ili *kreiranja*), gubitak delova poruke, ometajući signali i informacije (prilikom njenog *prenosa*) kao i nepažnja, preopterećenost primaoca različitim i brojnim informacijama, nerazumevanje i pogrešno interpretiranje poruke (u procesu *primanja poruke*).



Slika br. 1: Proces komuniciranja (Pržulj, 2007)

Komunikacija je uspešna kada je:

- informacija shvaćena;
- informacija dekodirana i shvaćena u skladu sa namerom pošiljaoca;
- prisutna uspešna povratna informacija.

## Vrste komunikacija

Međuljudska komunikacija prilično je raznovrsna i, u zavisnosti od odabranih kriterijuma, može se podeliti na različite načine. Ovde pominjemo samo one, za nas, najznačajnije, te tako možemo razlikovati sledeće vrste komunikacione prakse:

- *signalnu i simboličku;*
- *glasovnu i neglasovnu;*
- *posrednu i neposrednu;*
- *verbalnu i neverbalnu;*
- *jednosmernu i dvosmernu (uzajamnu);*
- *interpersonalnu i intrapersonalnu.*

Možemo razlikovati još i: *rumornu, grupnu i masovnu* komunikaciju.

Sledi nekoliko reči o svakom od pomenutih oblika komunikacija.

**Signalna komunikacija** je takav vid komuniciranja gde su i nenamerni signali izvor poruka za recipijenta. Najčešće su u pitanju *paraverbalni* (glasovne odlike poput ritma i intonacije) i *neverbalni* (kinezički, spacijalni i gestovni) signali.

**Simbolička komunikacija** zasnovana je na znakovima (koji su nosioci značenja) i njihovim kombinacijama (Rot, 2004). Najvažnija vrsta simboličke komunikacije jeste *jezik*. Osim jezičkog treba pomenuti i druge konvencionalne simboličke sisteme koji su u funkciji komunikacije, kao što su: gestovni govor gluvonemih, rituali, snovi, umetnost (oblici i boje) i slično.

Pod **glasovnom komunikacijom** podrazumevamo pre svega ljudski govor, ali ona je prisutna i kod raznih životinjskih vrsta<sup>2</sup>, pre svega ptica. Često se *verbalna* i *glasovna* komunikacija izjednačavaju, što nije tačno. Glasovnu komunikaciju čine i određeni *paraverbalni* zvuci (prateći elementi govora), koji nisu uvek smisljeni, a verbalna komunikacija podrazumeva samo one glasove koji čine reči i druge smisljene jezičke celine.

Neki autori smatraju da potpuno neposredna komunikacija ne postoji, jer je i prilikom razgovora između dve ili više osoba potreban makar vazduh ili prostor, kao neka vrsta posrednika ili kanala komuniciranja. Ipak, ukoliko pod **posrednom komunikacijom** podrazumevamo one oblike komunikativne prakse koji se realizuju uz pomoć nekih tehničkih sredstava (telefon, internet, televizija, radio, štampa), tada se **neposrednom komunikacijom** može smatrati ona vrsta komunikacije koja se dešava bez pomoći tehničkih sredstava.

Kada govorimo o uspešnoj komunikaciji, uvek imamo na umu **dvosmernu komunikaciju** (uzajamnu komunikaciju u kojoj postoji interakcija), jer samo tako je komunikacioni proces zaokružen, a informacija o tome da li je i kako poruka shvaćena biva poslata, uzvraćena pošiljaocu poruke. Međutim, kod nekih autora prisutno je i stanovište o mogućnosti **jednosmernog** komunikacionog procesa (komunikacija posredovana masovnim medijima). Naše stanovište jeste da je samo dvosmerni komunikacioni proces, koji sadrži *povratnu reakciju* (*feedback*), primer prave komunikacije.

*PRIMER: Milovan Jovanović zaposlen je na mestu operativnog menadžera u preduzeću koje se bavi isporukom svežeg mleka dečjim vrtićima u celom regionu. Preduzeće je po svim poslovnim standardima i tehničko-tehnološkoj opremljenosti jedno od najsavremenijih u državi. U poslovanju takvog tipa, uobičajeno je da se vrlo intenzivna dnevna komunikacija obavlja putem intraneta i da se na poruke, posebno one hitne, u skladu sa pravilima poslovanja, odgovara u najkraćem mogućem roku. Dobivši vrlo značajnu informaciju koja se tiče kvaliteta mleka na dnevnom nivou, Jovanović je poruku, označenu*

---

2 Kod vukova je zavijanje osnovni vid komunikacije (prilikom okupljanja čopora), a kod pasa, njihovih daljih rodaka, ono predstavlja potrebu za druženjem ili odgovor na zavijanje drugih pas kako bi se smanjio osećaj usamljenosti.

*kao hitnu, prosledio svom neposredno nadređenom. Ni posle sat vremena nije bilo odgovora, pa je, svestan značaja poslate poruke za zdravlje dece, poruku istog sadržaja prosledio i menadžeru višeg nivoa. Poruka je primljena, Jovanović je od tog menadžera dobio očekivani odgovor i mogao je da preduzme neophodne korake koji su omogućili da se izbegne moguća zdravstvena tragedija velikog broja dece.*

U poslovanju velikog broja preduzeća prisutni su upravo ovakvi i slični primeri u kojima nadređeni često, komunicirajući sa pozicija moći, ne smatraju da je potrebno da svojim zaposlenima odgovaraju na poruke (u formi imejla ili u drugim pisanim vidovima). Tim nepostojanjem fdbeka u formi odgovora, osim nepoštovanja koje se iskazuje prema sopstvenim zaposlenima, često je moguće na razne načine ugroziti poslovanje u većoj ili manjoj meri.

Kao što se do sada moglo zaključiti, komunikacija je u svojoj suštini **interpersonalna**, odvija se između dve ili više osoba, pri čemu se očekuje da osoba/e kojoj je poruka upućena, reaguje na emitovane znakove. Ovom obliku komunikacione prakse na raspolaganju je najveći repertoar simbola za oblikovanje poruka<sup>3</sup> (Radojković & Miletić, 2005). Ipak, i razgovor sa samim sobom (*unutrašnji govor*), neka vrsta kontemplacije, takođe je moguća, i javlja se u formi sažetog javnog govora. To je vid internalizovane društvene kontrole, ali i kontrole sopstvenog ponašanja u skladu sa vrednosnim kategorijama i dominantnim društvenim normama (Rot, 2004). Ovaj vid komunikacije naziva se **intrapersonalnom** komunikacijom.

**Rumorna komunikacija** je u teorijskom smislu najmanje izučavana i pomalo zapostavljena, jer se bazira na difuziji informacija, tačnije, širenju glasina. Ovaj oblik komuniciranja, koji je, po mišljenju mnogih istraživača, najstariji način komuniciranja, nalazi se negde između *interpersonalne* i *grupne* i *masovne* (Radojković & Miletić, 2005) komunikacije i obično ima negativno značenje, jer je sama glasina u osnovi tako konotirana. U *rumornoj*

3 Osim verbalnih i neverbalnih poruka, moguće je da se pojave i *paraverbalni* i *ekstralingvistički* simboli. Pomenuti autori navode da u posrednoj komunikaciji (posebno kod masovnog komuniciranja), svi ti dodatni komunikacioni faktori nisu prisutni, te je interpersonalna komunikacija, kao neposredni komunikativni čin, onaj oblik koji pruža najviše mogućnosti za uspešnu komunikaciju.

*komunikaciji* stalno raste broj učesnika, ali ona nije posredovana nikakvim medijem masovnog komuniciranja, pa se tako ne može svrstati ni u jednu od ranije pominjanih komunikacionih kategorija. U organizacionom smislu, ovaj oblik komuniciranja posebno je značajan za menadžment kompanija, kao najbrži (ali najmanje proverljiv i najmanje siguran) izvor informacija.

**Grupna komunikacija** je oblik komuniciranja koji se nalazi između interpersonalne i masovne komunikacije, jer je reč o komuniciranju u grupama većim od primarnih (porodica, npr.), ali manjim od masovne publike. Precizniji naziv za ovaj oblik komuniciranja bio bi **komuniciranje u većim društvenim grupama**.

Pojavni oblici ovog vida komunikativne prakse su:

- Komuniciranje *ex cathedra* – prisutno u oblasti obrazovanja, političkom životu, kulturno-umetničkim događajima (književne večeri, promocije, tribine...) i u svetilištima (propovedi, liturgije, crkveni obredi...).
- Teatarsko komuniciranje – pozorište, balet, opera, itd.
- Komuniciranje na trgu – zborovi, mitinzi i ostali javni skupovi.
- Komuniciranje u areni – cirkus, sportske priredbe.

(Radojković & Miletić, 2005)

U ovom obliku komunikacione prakse pošiljaoci imaju daleko značajniju ulogu od primaoca poruke, oni su aktivni dok su primaoci u pasivnoj poziciji.

**Masovno komuniciranje** je vrsta posredne komunikacije gde se poruka ne upućuje jednom konkretnom primaocu, nego je zahvaljujući brojnim kanalima masovne komunikacije namenjena većem broju osoba. Često je moguća upotreba ovog vida komuniciranja u funkciji manipulacije.

Podela na **verbalnu** i **neverbalnu** komunikaciju u literaturi je najčešća i najprisutnija podela interpersonalne komunikacije, pa će u daljem tekstu njoj biti posvećena detaljnija pažnja.

## Verbalna komunikacija

*Verbalna komunikacija* je proces razmene poruka govorom, odnosno, rečima.

„Bila je topla ljetna večer. Vukovi su se odmarali za vrijeme kipućeg popodneva i skupljali snagu za lov kada zađe sunce. Sve je bilo tiho do trena kada se začulo šuštanje u grmlju. Tamo se nalazio neobičan stvor. Potpuno gol i tek je prohodao. Bilo je to čovjekovo mladunče.

Mladunče se bez straha ugnijezdilo u vučju jazbinu zajedno sa malim vučićima, pokazujući zavidnu hrabrost pošto mu je oštri Shere-Khan bio za petama. Majka Vučica odjednom je zavoljela ovo hrabro golo malo stvorenje i odlučila ga prihvatiti, no uskoro je uslijedio okršaj sa Shere Khanom koji je želio doći do djeteta...”

(„Knjiga o džungli”, R. Kipling)

Dečak Mogli iz Kiplingove „Knjige o džungli” jedan je od najdirljivijih i najdražih junaka detinjstva svih onih koji su odrastali u drugoj polovini XX veka. Iako je reč o liku iz mašte, on je samo jedan od, ne malog broja u svetu poznatih, slučajeva „divlje dece”<sup>4</sup>. Odrastala daleko od civilizacije, zapuštena ili u potpunosti napuštena od strane roditelja i društva, ova deca nisu mogla da razviju govor. Neki autori na osnovu analize tih primera (Betelhajm, 1959) ukazuju na činjenicu da je sposobnost verbalnog komuniciranja vezana isključivo za proces socijalizacije i odrastanja u društvenoj zajednici, i da nedostatak pomenutog socijalnog konteksta često može biti uzrok različitih bolesti.

---

4 „Divlja deca” su deca koja su odmalena rasla izolovana od civilizacije, bez roditeljske brige, ljubavi i bez mogućnosti da nauče da govore. Često su bila ne samo zapostavljena (od strane roditelja ili staratelja), nego i zlostavljana na različite načine. Prerastavši period u kome se razvija govor, izrasla su u osobe sa velikim brojem psihičkih i fizičkih trauma (podrobnije o ovoj temi videti u: Strive, 2013).

Verbalna komunikacija odvija se isključivo upotrebom jezika, a moguće je razlikovati:

- *usmenu* (oralnu ili izgovorenu) i
- *pisanu* verbalnu komunikaciju.

### *Usmena komunikacija*

Kada je reč o verbalnoj komunikaciji, obično se misli na *usmenu* komunikaciju *licem u lice*, a često se zaboravlja da je i *pisana* oblik verbalne komunikacione prakse. U usmenoj verbalnoj komunikaciji posebno se insistira na veštinama *slušanja* i *govorenja*. Poznata je izreka „Dvapat meri, jednom seci” a slično je govorio i starogrčki filozof stoičke škole, Epiktet<sup>5</sup>, koji se pozivao na činjenicu da imamo dva uha i jedna usta. Sve ovo ukazuje na činjenicu da je potrebno pažljivo saslušati, dekodirati primljenu poruku, pa tek nakon toga reagovati – govoriti.

Prednosti ovog vida verbalne komunikacije su, svakako, prisustvo neverbalnih poruka koje emituje sagovornik i zahvaljujući kojima nam je olakšano razmevanje celovite poruke, zatim, mogućnost brzog (trenutnog) reagovanja i smanjeno vreme čekanja na fidbek.

Napred pominjani *komunikacijski šum* često se ovde može pojaviti kao:

- fizička buka;
- mentalne smetnje;
- nerazumevanje koje proizlazi iz izbora upotrebljenih reči;
- nedostatak koncentracije;
- predrasude, stereotipi, negativni stavovi;
- neodgovarajuća očekivanja;
- emotivni pritisci;
- osobine i tipovi ličnosti;
- nepoštovanje usvojene etikecije (prilikom upoznavanja, npr.)

---

5 Filozof antičke epohe, rođen u Frigiji (današnja Turska), živeo od 55. do, najverovatnije, 135. godine.

- preterana govornost pošiljaoca poruke;
- preveliki broj upućenih informacija;
- brzina govorenja koja je veća od optimalne<sup>6</sup>;
- manipulacija.

Pored upotrebljenog sadržaja reči i ponašanja tokom komunikacije, za verbalnu komunikaciju u usmenom obliku od velike su važnosti i paraverbalni elementi kao što su: brzina, intonacija, ritam govorenja, jačina i boja glasa, pauze u govoru, artikulacija, jasnoća.

### *Pisana komunikacija*

Iako lagodna i uobičajena, izgovorena komunikacija nosi sa sobom i značajna ograničenja. Jedna od najvažnijih odlika *pisanog* oblika komuniciranja jeste *trajnost* zabeleženih sadržaja, dok u govornom jeziku toga nema. Zatim, poruka koja je napisana može se *odvojiti* od njenog tvorca i tako biti lišena eventualnih negativnih vrednosnih sudova. I treće, kroz upotrebu pisma, *pravila upotrebe jezika* ozakonjuju se, ponavljaju i proveravaju (Radojković & Miletić, 2005). Razlike između *usmene* i *pisane* jezičke prakse značajne su i ogledaju se u sledećem: usmeni jezik je spontan, dok je pisani nameravan, planiran i promišljeniji; usmeni jezik je kontekstualno uslovljen, dok kod pisanog to nije slučaj (komunikacija nije direktna); stepen konvencionalnosti, leksičko bogatstvo i raznovrsnost u pisanom jeziku su veće (Radojković & Miletić, 2005). Sve napred rečeno nema za cilj da ukaže na prednost jednog u odnosu na drugi oblik verbalne prakse, već naprotiv, da podseti da jedan bez drugog ova dva oblika ne mogu da postoje u optimalnoj komunikacionoj formi i da se dopunjuju, čineći tako jedinstvo.

### **Neverbalna komunikacija**

Već je istaknuto da najveći deo sadržaja svake poruke u neposrednoj interpersonalnoj komunikaciji (70–80%) čini neverbalna komunikacija.

---

6 Komunikolozi se slažu da je optimalan broj reči u minuti 124, a da često to ne mora biti od krucijalnog značaja ukoliko govornik izlaže zanimljivo, živo i uz obilje primera. U protivnom, čak i sporo izlaganje, uz često naglašavanje najbitnijeg, ume da bude nezanimljivo i zamorno.

To je aspekt komuniciranja koji se usled konstantnog napredovanja ljudske civilizacije menja i razvija i nije univerzalan, već se razlikuje u zavisnosti od kulturnog koda. *Neverbalnu komunikaciju* obično karakterišemo kao iskreniju, jer je (uglavnom) nesvesna i kao takva je van kontrole našeg centralnog nervnog sistema, a od velikog značaja je kod prepoznavanja emocija. Postavlja se pitanje zašto ljudi koriste neverbalni komunikacioni sistem ukoliko je već verbalna komunikacija toliko snažno razvijena. Iako se čini da su do sada navedeni razlozi dovoljni, navodimo razloge koji su po Argajlu (1975) ključni (vidi u: Rot, 2004):

- Neverbalnim znakovima mogu se izraziti neke pojave koje nije moguće izraziti onim verbalnim ili je to prilično teško;
- Neverbalno izražavanje često je snažnije sredstvo saopštavanja;
- Neverbalni znaci su manje kontrolisani (ili nisu uopšte – prim. aut.), pa iz njih možemo mnogo više da zaključimo o osobi;
- Neverbalni signali omogućavaju ne tako eksplicitno izražavanje stavova, kao što to nalaže priroda verbalne komunikacije;
- Uz verbalnu, neverbalna komunikacija je značajan kanal dodatnog informisanja.

Na osnovu rezultata velikog broja istraživanja rađenih kod nas i u svetu (Trojanović, 1935; Hol, 1976; Ekman, 1980; Moris, 1980), zaključuje se da je u osnovi svake neverbalne komunikacije upotreba dve osnovne grupe komunikacionih simbola: *paralingvističkih* i *ekstralingvističkih*.

*Paralingvistički* simboli su svi elementi neverbalne vokalizacije (Argajl, 1979), kao što su: brzina, ritam, intonacija, pauze u govorenju<sup>7</sup>, ali i svi propratni šumovi i glasovi, kao i specifičan način vokalizacije, govorne mane i slično (prema: Rot, 2004).

*Ekstralingvistički* znaci čine drugu grupu neverbalnih komunikacionih simbola. To su oni simboli koji ne sadrže zvučne elemente (glasovi, šumovi i slično) i mogu biti **kinezički** i **proksemički**<sup>8</sup>.

---

7 Ovi i slični paraverbalni elementi od strane lingvista nazvani su *prozodijom*.

8 U literaturi je moguće pronaći i treći ekstralingvistički simbol koji se naziva *jezičkom zamenom* i odnosi se na znakovni jezik gluvonemih, skautski jezik, razne vrste profesionalnih jezika (kosmonauti, kranisti, ronioci, krupijei i sl.), gde je zbog posebnih uslova rada otežana govorna komunikacija (Radojković & Miletić, 2005).

Osnovne vrste **kinezičkih** znakova su:

- facijalna ekspresija (pokreti lica ili mimika) i pogled;
- pokreti pojedinih delova tela (glave, ruku, nogu, trupa);
- položaj (stav) tela;
- gestovi (više telesnih pokreta sa određenom namerom).

**Proksemički** znaci odnose se na rastojanje u prostoru među sagovornicima:

- fizičko rastojanje između sagovornika u procesu komuniciranja;
- prostorni raspored učesnika u komunikaciji;
- spacijalno (prostorno) ponašanje komunikacionih partnera.

U kombinaciji sa verbalnom porukom, svaki od navedenih znakova doprinosi celovitijem i kvalitetnijem shvatanju poruke i ukazuje na odnose među akterima procesa komuniciranja, njihove stavove, sistem vrednosti i ostale značajne karakteristike.

Posebnu vrstu *esktralingvističkih* znakova čine dodiri (rukovanje, tapšanje po ramenima i dodirivanje drugih delova tela), mirisi, pokloni, izgled osobe (visina, težina, boja očiju, pa čak i ime koje može biti pozitivno ili negativno asocirano), ukrašavanje tela i slično, što su u ovom slučaju kontekstualni faktori. Ovde je moguće načiniti paralelu sa Gofmanovim istraživanjima čiji nalazi, između ostalog, ukazuju na postojanje više javnih slika o svakom od nas, a uslovljene su socijalnom situacijom (Gofman, 2000).

*PRIMERI:*

- *Povlačenje uha. Ljudi se često hvataju za ušne resice onda kada pokušavaju da donesu neku odluku, ali su i dalje neodlučni. Ovaj pokret ukazuje na nemogućnost da se dođe do rešenja.*

- *Dodirivanje nosa. Kada neko dodiruje ili trlja svoj nos to može ukazivati na: nevericu, odbacivanje ili neiskrenost u razgovoru.*
- *Spajanje vrhova prstiju ili njihovo lepljenje demonstracija je kontrole i autoriteta. U organizaciji na ovaj način nadređeni šalju poruku da su oni „glavni“.*

Dakle, neverbalna komunikacija nužno prethodi verbalnoj, dopunjava je, reguliše, nekada potire i menja smisao, a ređe može potpuno zameniti govor. Važno je ne zaboraviti da verbalne i neverbalne poruke **uvek** treba tumačiti kao celinu, **nikada** izdvojeno, jer samo tako se mogu izbeći šumovi, a samim tim i nesporazumi u komunikaciji. Veština neverbalne komunikacije i dešifrovanja neverbalnih znakova se uči i potrebna je i važna i u privatnom, i u poslovnom miljeu.

## **Komunikacija u organizaciji**

Rečenica, sada već toliko često navođena da je skoro postala maksima, u kojoj se kaže da je *komunikacija krvotok svake organizacije*, odslikava njen pravi značaj i suštinu u organizacionom miljeu. Kao što nijedno ljudsko biće, kao društveno, ne može da opstane bez komunikacije, tako je i sa bilo kojom organizacijom. Ona predstavlja oblik socijalne interakcije i mrežu veza i odnosa pojedinaca kojima su određeni njihovi grupni odnosi. Proces *komunikacije u organizaciji* omogućava zajednički život ljudi, njihovu istoriju, kulturu i razvoj. Unutar svake organizacije prisutne su različite forme, pravci i mreže komuniciranja, čije je postojanje uslovljeno veličinom, tipom i organizacionom strukturom. Za potrebe ovog udžbenika objasnićemo one oblike organizacionog komuniciranja koji su od važnosti za razumevanje suštine procesa komuniciranja sa potrošačima.

*Formalna* komunikacija u organizaciji definisana je postojanjem *komunikacionih mreža* koje predstavljaju propisane sheme kojima se utvrđuju pravci i pravila međusobnog komuniciranja organizacionih jedinica (grupe ili ljudi).

Komunikacione mreže prema stepenu centralizacije nisu iste, pa tako možemo razlikovati *centralizovane* i *decentralizovane* komunikacione mreže. *Centralizovane mreže* mogu biti prisutne kao sledeći oblici: *lanac*, *točak*, *Y*. Jedna ličnost ili odabrana grupa ljudi nalazi se na raskrsnici svih informacionih tokova i u taj se centar sve informacije slivaju i iz tog centra distribuiraju. Pogodnije su kod jednostavnih zadataka i u manjim organizacijama. *Decentralizovane komunikacione mreže* mogu biti prisutne u obliku *kruga* i *zvezde*. Ovde nema posrednika u distribuiranju informacija, već sve informacije mogu imati slobodan tok. Njima se omogućava rešavanje složenijih zadataka u velikim organizacionim sistemima; one omogućavaju uslove za dobar timski rad.

#### *Pravci komuniciranja unutar organizacije*

- *Vertikalna* komunikacija, koja može biti:
  - *komunikacija nadole* – komunikacija sa pozicija moći, od rukovodilaca ka nižim rukovodećim nivoima i zaposlenima; partneri u komunikaciji su neravnopravni; složena je i povezana sa autoritetom; poruke su u formi naloga, direktiva, zahteva, sastanaka, pisama... Ovo je najčešći pravac komuniciranja u svakoj organizaciji, a najprecizniji je kada se kombinuju pisana i usmena forma komuniciranja. Kao mogući problemi javljaju se prezasićenost informacijama i njihova nedovoljna preciznost usled dužine komunikacionog kanala (npr. broj osoba koji poruku prenose usmenim putem). Tipovi silazne komunikacije koji se mogu prepoznati u organizacionom ambijentu su: *podržavajuća* – pomoć; podsticaj; pohvale; ohrabrivanje; nagrađivanje; *nepodržavajuća* – nadređeni se trudi da pronalazi greške kod zaposlenih; *nekontrolišuća* – bez proveravanja i primoravanja; prisutna je sloboda u realizaciji poslova i poverenje u zaposlene (Tabs, 2013).
  - *komunikacija nagore* – ređi oblik od prethodne, ide od zaposlenih ka nadređenima; prisutna su određena ustezanja usled neizvesnih

ishoda, straha od birokratije, straha od osвете i ostalo, a poruke su najčešće u formi molbi, sugestija, izveštaja, odgovora na radne naloge. Mogući problemi su to što menadžment ne ohrabruje uvek uzlaznu komunikaciju, kao i nedostatak spremnosti da se čuju sugestije podređenih. Posebna vrsta uzlazne komunikacije je dodvoravanje, a javlja se kao: *laskanje* – komplimenti nadređenima i „dobri odnosi”; *traženje saveta* i „otvaranje” pred nadređenom osobom u cilju dopadanja i *sličnost stavova i iskrenost* – stalno isticanje sličnosti sa nadređenima (Liden & Mitchell, 1988).

- *Horizontalna* komunikacija – ležerna i prijateljski intonirana komunikacija na granici neformalne; komunikatori su u ravnopravnim pozicijama, često su prisutni nesporazumi, nerazumevanje i netrpeljivost.
- *Dijagonalna* komunikacija – pravac komuniciranja vezan za neki specifičan projekat ili radni zadatak; međusobno komuniciraju pripadnici različitih organizacionih nivoa, često je neprecizna i dovodi do nesporazuma; može biti važan izvor informacija za menadžment organizacije.

*Neformalna* komunikacija veoma je značajna u svakoj organizaciji, često je brža i ispunjava informativnu funkciju mnogo efikasnije nego formalna. To je komunikacija bez ograničenja i zvaničnih pravila i počiva na privatnim relacijama. Ipak, zbog toga što je nemoguće otkriti izvor i proveriti informacije i zato što za nju nije karakteristična odgovornost, nije uvek pouzdana, ali često je i bolji izvor informacija od formalne (zvanične) komunikacije.

Ove uvodne napomene će, sasvim sigurno, biti koristan orijentir i validan podsetnik u cilju lakšeg savladavanja gradiva koje sledi.

## LITERATURA

- Bettelheim, B. (1959). Feral Children and Autistic Children. *The American Journal of Sociology*, 64 (5), 455–467 dostupno na: <http://www.jstor.org/d>, pristupljeno 29. septembra 2014.
- Đorđević, T. (1989). *Teorija masovnih komunikacija*. Beograd: Savez inženjera i tehničara Jugoslavije
- Gofman, E. (2000). *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*. Beograd: Geopoetika
- Kipling, R. (1987). *Knjiga o džungli*. Zagreb: Grafički zavod Hrvatske
- Liden, R. C. & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 13(4), 572–587. <https://doi.org/10.2307/258376>
- Pržulj, Ž. (2007). Skripta za predmet Poslovne komunikacije. Novi Sad: FPMBK
- Radojković, M., & Miletić, M. (2005). *Komuniciranje, mediji i društvo*. Novi Sad: Stylos
- Rot, N. (2004). *Znakovi i značenja*. Beograd: Plato
- Strive, L. (2013). *Divlja deca – antropološki pristupi*. Novi Sad: Kiša
- Tabs, S. (2013). *Komunikacija: principi i konteksti*. Beograd: Clio.
- Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*. Beograd: Čigoja štampa
- <http://www.brainyquote.com>

## KLJUČNI POJMOVI

komunikacija, predrasude, povratna informacija, proces komuniciranja, verbalna komunikacija, šum, neverbalna komunikacija, komunikacija u organizaciji



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Objasnite *pojam komunikacije*.
- » Koje su *predrasude* vezane za komunikaciju?
- » Šta je *komunikacioni kontekst*?
- » Navedite *elemente* procesa komuniciranja.
- » Koje *vrste komunikacije* postoje?
- » U čemu je razlika između *glasovne* i *verbalne* komunikacije?
- » Objasnite *pojam komunikacije u organizaciji*.

## II POJAM I STRATEGIJE UPRAVLJANJA PROCESIMA KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

CRM concept

*Osnovni elementi CRM-a*

Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima

*Upravljanje procesima komunikacije iz ugla  
potrošača*

*Upravljanje procesima komunikacije iz ugla  
preduzeća*

Programi lojalnosti

Kreiranje komunikacije sa potrošačima

*Strategija poruke*

*Kreativna strategija*

*Izvor poruke*

*Medijska strategija*

## II POJAM I STRATEGIJE UPRAVLJANJA PROCESIMA KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *CRM*?
- » Kakav je *odnos* CRM koncepta i upravljanja procesima komunikacije sa potrošačima?
- » Koji su *osnovni elementi* CRM koncepta?
- » Koja su *četiri osnovna koraka* u upravljanju odnosima sa potrošačima?
- » U čemu je značaj kreiranja *programa lojalnosti potrošača*?
- » Koje *strategije upravljanja komunikacije* sa potrošačima postoje?
- » Šta znači *verodostojnost izvora*?

### **CRM koncept**

Suština savremenog poslovanja sve više je sadržana u činjenici da je privlačenje i zadržavanje potrošača ključna kategorija za rentabilnost i dugoročnu profitabilnost preduzeća. Koncept upravljanja odnosima sa potrošačima (*Customer Relationship Management – CRM*) jedna je od stalno prisutnih sintagmi u svim oblastima poslovanja, nezavisno od toga da li je u pitanju domen proizvodnje ili usluga. U svetskoj literaturi, u tumačenju ovog pojma prisutno je mnogo različitih značenja, u zavisnosti od toga iz koje perspektive se pomenuti koncept analizira. Neki su skloni da u CRM svrstavaju savremene tehnologije, programske alate i tehnike

obraćanja potrošačima, drugi pak, stručnjaci u oblasti marketinga, pod istim pojmom podrazumevaju skup marketinških aktivnosti za privlačenje i očuvanje lojalnosti potrošača. No, bez obzira na to, u svakom od značenja, CRM je poslovna filozofija koja je u svojoj suštini orijentisana na potrošača i na prepoznavanje i zadovoljavanje specifičnih zahteva i potreba svakoga od njih.

Dakle, možemo reći da je CRM *strateška orijentacija preduzeća ka potrošačima* i da, kao kombinacija savremenih kompjuterskih tehnologija i baza podataka sa marketinškim aktivnostima, nudi visok nivo personalizovanosti. Osnovni cilj CRM-a je da shvati, anticipira i upravlja potrebama sadašnjih i potencijalnih potrošača. Pojednostavljeno, reč je o konceptu pronalaženja, pridobijanja i zadržavanja potrošača, uz prepoznavanje i uvažavanje specifičnosti svakog potrošača i njegovog izbora.

### *Osnovni elementi CRM-a*

Koncept usmeravanja poslovanja ka potrošačima podrazumeva nekoliko suštinskih elemenata:

1. Zadržavanje postojećih potrošača (istraživanja su pokazala da u većim preduzećima dolazi do „osipanja” potrošača od 15 do 50% na godišnjem nivou);
2. Razvoj potrošačkih potencijala i navika (tendencija da „povremeni” klijenti postanu stalni, ili je pak potrošnja povećana);
3. Ponovni odabir klijenata (usmerenje na nove ciljne grupe klijenata koje će biti dugoročniji potrošači)

### **Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima**

*Komuniciranje sa potrošačima* je proces koji je, kao pojam, uži od CRM-a i za cilj ima da kroz uspešnu, dvosmernu komunikaciju pribavi sve potrebne informacije vezane za potrošače, registruje ih i uvaži, kako bi se ostvarila dugoročna lojalnost i saradnja preduzeća i potrošača.

Za sam proces, važno je poznavanje **4 osnovna koraka u upravljanju tim odnosom** (Roberts-Phelps, 2011):

1. *Segmentacija* (definicija tržišta, analiza, izučavanje vrsta ponašanja konzumenata, određivanje osnovnih promenljivih veličina, kao i odnos pomenutih uslova prema menadžerskim zadacima);
  2. *Analiza trenutnog ponašanja potrošača* (istraživanje potrošačkih navika na osnovu raspoloživih informacija i projektovanje budućih potreba, želja i obrazaca ponašanja u skladu sa onim željenim);
  3. *Razvoj strategija za postizanje željenog ponašanja* (planovi za postizanje željenog i obezbeđivanje resursa za njihovu realizaciju);
  4. *Upravljanje (usmeravanje) ponašanjem* (provera postojećih tehnologija, kako bi se uspostavio bolji odnos sa potrošačima, što može da znači redizajn i reimplementaciju postojećeg softvera i hardvera, kako bi se lakše pristupilo informacijama).
- Evaluacija procesa (prvo testiranje na malim grupama).

*PRIMER: Frizerski salon u širem centru grada dobro posluje već više od dvadeset godina i ima svoj krug stalnih mušterija. Vlasnica je visprena i vedra žena srednjih godina, koja je s vremenom naučila mnogo toga o svojim mušterijama i to joj značajno pomaže u poslu. Sticajem ekonomskih okolnosti, poslednje dve godine u salonu nema pomoćnu radnicu što znatno usporava posao, ali ona uspeva da odoli svim izazovima nove ekonomije. Radeći dugi niz godina, naučila je kojim danima koja mušterija dolazi, u koje vreme, koje žene su raspoložene za razgovor i na koje teme (a koje nikada ne progovaraju, već samo čute, slušaju i čekaju svoj red), koja bi rado popila kafu ili čašu pića posle napornog radnog dana, koja je gde zaposlena, kakva je porodična situacija svake od njih i sl. Tokom godina rada sa ženama razvila je istančan osećaj za psihološka stanja svojih klijentkinja pa je, s vremenom, za*

*mnoge od njih postala i neka vrsta terapeuta, a po potrebi i „rame za plakanje“. Zauzvrat, ostvarila je široku mrežu socijalnih kontakata koji su, neretko, i njoj lično, ali i drugim mušterijama, bili od pomoći u raznim životnim situacijama. Mogla je sebi da dopusti da i pored neuobičajenog radnog vremena i neradnog ponedeljka ne doživi „osipanje“ klijenata, da nikada niko ne pita koliko košta usluga, da žene mirno sede i čekaju svoj red, pa čak i da pored velike gužve ne odustanu i ne odu u drugi frizerski salon. Zadovoljne mušterije, i pored loših ekonomskih prilika, preporučuju ovaj frizerski salon svojim prijateljima i porodici, pa se tako, zahvaljujući ukazanom poverenju, krug „stalnih“ i lojalnih mušterija stalno povećava.*

### *Upravljanje procesima komunikacije iz ugla potrošača*

Savremene tehnologije omogućile su potrošačima kontinuiranu infomisanost i mogućnost upoređivanja proizvoda i usluga u celom svetu. Proizvodi i usluge nude „dobru vrednost za novac“ u poslednjih nekoliko godina, ali potrošači sada počinju da zahtevaju mnogo više od vrednosti (prema: <http://infoarena.hr/>). Društveno odgovorno poslovanje preduzeća, u vodećim svetskim ekonomijama, omogućava potrošačima, npr., proizvode koji su „ekološki prijateljski“ sami po sebi, a to je između ostalog ono što savremeni potrošač traži. Nova iskustva kupovine (*shopping* iskustva, npr., *online* kupovina ili inovirana fizička trgovina), a ne nužno novi proizvodi, sve su više u fokusu interesovanja današnjeg potrošača.

Neki postulati su, ipak, ostali značajno nepromenjeni:

- Svaka organizacija koja želi da privuče, zadrži i poveća svoju klijentelu treba da se ponaša kao *idealni udvarać!*
- Potrebe svakog potrošača nisu samo ispunjene, već i upamćene i personalizovane, usled čega se potrošači osećaju ne samo kao važni već kao najvažniji i najvredniji klijenti koje organizacija ima.

- Specijalne ponude za određenu klijentelu daleko su značajnije od sveprisutnog *masovnog marketinga*, a sve više se neguju ciljani, naročito osmišljeni oblici komunikacije. Time se jasno pravi razlika i identifikuje se kako, šta, kada i gde potrošač „kupuje”.
- Jedinstvena strategija ovog tipa nužna je jer se kroz prisustvo jakog emocionalnog elementa u ovim oblicima ponašanja postižu zadovoljstvo kupca i profitabilnost organizacije, a konkurencija za klijenta postaje „nevidljiva”.

*PRIMER: Slika koja sledi deo je veb-prezentacije hotela, namenjene stalnim gostima i svima onima koji rezervacije vrše neposredno, putem hotelske veb-stranice. Time se ohrabruju gosti da rezervaciju izvrše direktno putem veb-stranice (izbegavajući rezervacione sisteme i druge posrednike), uz brojne dodatne usluge i pogodnosti.*

**MyPage (Moja stranica)** je deo veb prezentacije hotela namenjen stalnim gostima i svima onima koji rezervacije vrše direktno, putem veb stranice hotela

Pre dolaska u hotel gosti mogu odabrati temperaturu vazduha u sobi, vrstu i dezen posteljine, sadržaj mini bara, ili poručiti dodatnu uslugu po želji

Gosti mogu ubrzati proces prijave (*check-in*) popunjavanjem upitnika pre dolaska u hotel

Hotel ohrabruje goste da rezervaciju izvrše direktno putem veb stranice (izbegavajući rezervacione sisteme i druge posrednike), odobravajući brojne dodatne usluge i pogodnosti

Specijalne ponude za stalne goste

**my page**  
by HOTEL LUGANO DANTE

**What is MyPage?**  
MyPage is our exclusive section just for all our valued repeat guests who book directly with us, whether by phone, by mail or through this site. It offers guests a highly personalized treatment as well as a host of exclusive offers.

**How do I take part?**  
Just book directly with us and wait for the personalized link which will take you – simply and securely – straight to your page.  
We look forward to welcoming you.  
Carlo Fontana, Manager

**The joy of customising your tailor-made room.**  
From the type of blanket to a choice of coffee and from the room temperature to the choice of the drink in the minibar, we provide a wide range of special services which are bound to put you in a great frame of mind!

*Customize the stay*

**Your time is precious.**  
To speed up the check-in procedures, you can provide us with your data beforehand by filling in the online form in your own time.  
To enjoy Lugano right from the word go.

*Speed up the check-in*

**To reward you for your trust.**  
Not only do we anticipate your every need and desire – but we also offer you the chance to take advantage of exclusive offers reserved for our most loyal guests; you will not find such offers anywhere else.

*Exclusive offers*

**LOGIN TO YOUR MYPAGE**  
User: \*\*\*\*\*  
Password: \*\*\*\*\*  
LOGIN

**FORGOT YOUR PASSWORD?**  
e-mail: \_\_\_\_\_  
Name: \_\_\_\_\_  
Surname: \_\_\_\_\_  
MAIL

**BEST RATES GUARANTEE**  
Date: \_\_\_\_\_ Night: \_\_\_\_\_ Room: \_\_\_\_\_  
1000000 €  
Adult: \_\_\_\_\_ Child: \_\_\_\_\_ Multiple second: \_\_\_\_\_  
1 \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ Check other offers

Slika br. 2: Veb-stranica hotela „Lugano Dante” (*My Page*)

(Prema: <https://luganodante.com>)

---

*Upravljanje procesima komunikacije iz ugla preduzeća*

Sve je izvesnije da su dobri i dugoročni odnosi sa potrošačima najvredniji resurs jednog preduzeća, upravo zato što su potrošači oni koji biraju i od kojih zavisi dobra pozicioniranost na tržištu, a samim tim i profitabilnost jednog preduzeća. Potrošač je centar svih aktivnosti jedne organizacije i sve akcije treba da bude usmerene ka njemu i postizanju njegovog zadovoljstva. Neki podaci iz literature, dostupni i na internetu (prema: market4net.com), mogu i one najveće „igračice” na tržištu da dovedu u dilemu da li i koliko dobro rade i koliko dugo će im postojeći potrošači ostati lojalni.

- Istraživanja pokazuju da je pet puta skuplje privući novog potrošača nego zadržati starog;
- Prosečno preduzeće u svetskim razmerama izgubi i do 30% svojih potrošača na godišnjem nivou;
- 3% potrošača gubi se usled selidbe;
- 14% potrošača ne prihvata pad kvaliteta proizvoda ili usluge;
- 9% potrošača prilično je nezadovoljno usled povećanja cena;
- 68% potrošača opredeljuje se za neko drugo preduzeće, nezadovoljno kvalitetom i nedovoljnom ljubaznošću zaposlenih.

Jedno od mogućih rešenja, koje se u svetu nudi u obliku programa ili CRM alata, jesu tzv. *programi lojalnosti*, kojima se kroz razne vrste specijalnih pogodnosti i inovacija u oblasti potrošnje povećava broj lojalnih potrošača. No, ni ovi programi nisu uvek toliko efikasni kao što se misli. Najčešći razlozi za takvo stanje leže pre svega u činjenici što veliki broj organizacija nudi takve programe, kratkoročni su, vrlo malo tih programa ima u vidu prave potrebe, stavove i ideje potrošača, komunikacija sa potrošačima je retka ili je nema. Da bi programi ovog tipa istinski funkcionisali, kompanijama je potrebno emotivno i finansijsko ulaganje u inoviranje programa lojalnosti.

## Programi lojalnosti

O značaju programa lojalnosti govori i činjenica da je u jesen 2013. godine u Beogradu, u organizaciji „Infoarena Grupe”, organizovana i regionalna konferencija na temu robe široke potrošnje i maloprodaje, gde je jedna od dve centralne teme bila i „Kupac i programi lojalnosti – promene ponašanja kupaca i uloga vernosti programa kao deo marketinškog miksa” (prema: <http://air.co.rs/>). Osnovna strategija svakog preduzeća je postojanje kruga dugoročno lojalnih potrošača, njegovo stalno proširivanje i unapređivanje poslovanja zahvaljujući stabilnim i profitabilnim potrošačima.

Pod pojmom *lojalni potrošač* podrazumevamo potrošače odane nekom brendu (robna marka) ili preduzeću. Problemi koji mogu nastati tiču se tzv. *lažne lojalnosti*, koja se javlja usled postojanja velikog broja imitacija proizvoda (kopija), te su tako potrošači zbunjeni i ne znaju kome da veruju. Programi lojalnosti preduzeća imaju za cilj da ponovo „kupe” potrošače, nudeći im razne bonuse i nagrade za vernost. Kod nas se ovi programi u maloprodajnim lancima sprovode kroz sistem *kartica lojalnosti*, koje podrazumevaju specijalne popuste, kupovinu određenih (obično skupih) proizvoda po značajno sniženim cenama, zahvaljujući određenom broju sakupljenih bodova (paneleven.com). Istraživanja rađena u svetu, u oblasti maloprodaje (prema: colloquy.com), pokazuju značajan porast broja programa lojalnosti zahvaljujući inovativnim programima. Tako se beleže povećanja prodaje u robnim kućama više od 70%, u apotekama više od 45%, a u specijalizovanim prodavnicama oko 26%.

*PRIMER: „Kartica Kasica” – novo u svim našim objektima!*

*Prateći i osluškujući zahteve potrošača i tržišta, početkom 2013. godine krenuli smo u realizaciju projekta implementacije programa lojalnosti i 12. aprila, dana kada budemo zvanično proslavljali 18. rođendan kompanije, podelićemo i prve kartice, koje će njihovim imaoima doneti značajne benefite i pomoću kojih želimo da izgradimo i povećamo lojalnost potrošača prema našoj kompaniji. Kompletan projekat programa lojalnosti sastoji se iz nekoliko faza i u ovoj*

*prvoj fazi cenjenim potrošačima ponudićemo „Karticu Kasicu”, koja će po svojoj funkciji biti identifikaciona i koja će omogućavati instant uštedu na samom mestu prodaje. U sledećoj fazi, koja kreće odmah nakon završetka ove faze, lansiraćemo i platne (kreditne) kartice koje će, kako fizičkim, tako i pravnim licima, obezbediti mogućnost kupovine na odloženo. Proces podele kartica biće maksimalno pojednostavljen i neće trajati više od par minuta, koliko je potrebno za popunjavanje pristupnice i kartica postaje momentalno aktivna i spremna za korišćenje. Prvi benefit za vlasnike kartica biće specijalna akcija koja će važiti od 12. do 18. aprila kada ćemo ponuditi 20 top-artikala po najpovoljnijim cenama koje će važiti jedino ukoliko potrošač poseduje karticu, a kasnije ćemo ovaj program razvijati po raznim osnovama i drugim specijalnim pogodnostima.*

(Prema: [www.gomex.rs](http://www.gomex.rs))

Potreba kontinuiranog inoviranja informacija o klijentima, stalni bliski kontakt sa njima, ispunjavanje njihovih potreba kao i segmentacija potrošača, omogućavaju stalni rast profitabilnosti. Ovaj proces trebalo bi da bude prisutan u svim segmentima poslovanja i u svim formama interpersonalne komunikacije (recepција, *guest relations desk*, telefon, imejl, itd.), a uspešno rešavanje problema i usluga (u turizmu: rezervacija soba, buđenje, prijava–odjava, informacije oko popusta, doručka, korišćenja bazena, fitnes sale, rešavanje žalbi...) da postane uobičajena rutinska poslovna aktivnost. Od osoblja zaposlenog na ovim radnim pozicijama zahtevaju se izuzetna stručnost u oblasti interpersonalne komunikacije, uljudnost, radni elan, etičnost i senzibilnost prema potrebama i zahtevima potrošača.

**PRIMER:** *Miljažni (Frequent Flyer) programi avio-prevoznika veoma su omiljeni kod putnika. Uz pomoć ovakvih programa, „sakupljajući preletene milje”, putnici ostvaruju značajne pogodnosti na svakom sledećem putovanju, pa i van njega, unovčavajući ili „zarađujući” dodatne milje (ostvarene poene) kupovinom u određenim trgovačkim i hotelskim lancima, restoranima i drugim objektima sa kojima avio-kompanije imaju potpisan ugovor.*

*Nakon svakog putovanja, putnicima se sabiraju milje i unose na njihov konto (miljažni status), te oni tako postaju „česti putnici” (frequent flyers). Kada sakupi određeni broj milja, putnik može njima da plaća nove avio-karte ili da ih dobija besplatno, kao i da putuje biznis klasom sa kupljenom kartom za ekonomsku (upgrading), može da kupuje proizvode u aerodromskim i specijalizovanim prodavnicama, ima prednost pri prijavljivanju na let i potvrđivanju mesta na listi čekanja, dobija najbolja sedišta u avionu i sl.*



Slika br. 3: Kartica lojalnosti avio-kompanije „Lufthansa”

(Izvor: <http://www.vip-kreditkarte.de/bonusprogramme/lufthansa-miles-more/>)

Prema istraživanjima *US Bureau of Labour Statistics*, do 2018. godine broj radnih mesta koja podrazumevaju ovakav tip komunikacije sa potrošačima povećaće se za 14%, što je mnogo brži i veći rast nego kod svih ostalih posmatranih radnih pozicija.

## Kreiranje komunikacije sa potrošačima

Komunikacija sa potrošačima mora biti *svrsishodna i uverljiva*. Zato je neophodno odabrati najbolju i najprimereniju komunikacionu strategiju koja podrazumeva da je potrebno:

- **ustanoviti ciljeve** komunikacije (promovisanje, podsticanje svesti o značaju proizvoda ili usluge, stvaranje zainteresovanosti, kreiranje željenog imidža, itd.);
- **odabrati adekvatnu ciljnu grupu** (potrošače, publiku) i medije putem kojih će se na njih uticati (sastoji se od pojedinaca koji su prilično različiti, pa je potrebno sačiniti relativno homogene grupe unutar nje);
- **oblikovati poruku** (nema univerzalnog apela ili jedinstvene poruke za sve ciljne grupe);
- **obezbediti fidbek** (očekivani odgovor) kao ključan mehanizam dvosmerne komunikacije sa javnošću.

Oblikovanje komunikacionog procesa sa potrošačima zahteva osmišljavanje sledećih zadataka:

- strategija poruke (*Šta treba reći?*);
- kreativna strategija (*Kako to reći?*);
- izvor poruke (*Ko će to reći?*).

### *Strategija poruke*

Upotreba ove strategije podrazumeva prvenstveno dobro poznavanje profila ciljne grupe i u skladu sa tim kreiranje poruke (teme, ideje) kroz reč i sliku koju će potrošačka publika na pravi način dekodirati i razumeti. Poruke se mogu ticati osobina usluge ili proizvoda (kvalitet, reputacija brenda, dostupnost) ili njenih spoljašnjih karakteristika (tradicionalnost, savremenost). Potrošači očekuju da dobiju:

- racionalno zadovoljenje,

- čulno zadovoljenje,
- socijalno zadovoljenje,
- zadovoljenje sopstvenog ega.

U zavisnosti od tipa poruke koja se upućuje, moguće je razlikovati *tri osnovne vrste potrošača* na koje se apeluje:

- **Objektivni potrošači** – oslanjaju se na nezavisne izvore informacija, kao što su statistički podaci, vladini izvori i izvori nezavisnih analitičara i organizacija;
- **Društveni potrošači** – oslanjaju se na preporuke prijatelja, slavni osoba ili drugih omiljenih ličnosti u čiji se sud ne sumnja;
- **Pragmatični potrošači** – biraju najisplativiju ponudu, koja nije nužno i najjeftinija.

### *Kreativna strategija*

Kreativne strategije odnose se na načine stvaranja poruka i mogu biti isključivo informativnog karaktera ili, pak, na latentnom nivou mogu ukazivati na indirektno prednosti. U zavisnosti od kategorije usluge ili proizvoda, poruka koja se prezentuje i upućuje potrošačima može biti *pozitivno* ili *negativno* oblikovana. *Jednostrane* (*pozitivno* oblikovane) poruke namenjene su onima koji ne žele da čuju loše strane onoga što se nudi, a *dvostrane* (*negativno* oblikovane) poruke značajne su za obrazovanu i zainteresovanu javnost. Ove poslednje daleko su uverljivije jer ukazuju i na negativne aspekte.

*PRIMER: Prilikom vršenja onlajn rezervacija smeštaja, obaveštenja o popustima ispisana su velikim slovima, dok su napomene vezane za uslove otkazivanja rezervacije ispisane sitnim slovima, njihovo čitanje zahteva dodatni „klik” i veliki broj korisnika ih ne čita, što često može biti uzrok problema u slučaju zahteva za povraćaj novca.*

Slika br. 4: Primer jednog onlajn rezervacionog sistema

(Izvor: www.laterooms.com)

Prilikom odabira sadržaja i načina prezentovanja poruke, potrebno je odabrati adekvatan tip *apela* (oglašivačko obraćanje). Istraživanja su pokazala da je, u zavisnosti od ciljne javnosti i stepena zainteresovanosti, obraćanje emocijama daleko efikasnije i da ima dugoročniji efekat od obraćanja putem činjenica.

Najčešći apeli su:

- *Strah* – često koristan apel, snažan intenzitet straha, mali stepen uverljivosti.
- *Humor* – apel prisutan u televizijskim (25%) i radijskim reklamama (30% slučajeva); ukoliko se ne razumeju ili su neprimerene, mogu da stvore kontraefekat<sup>9</sup>. Napadno oglašavanje može se primetiti u neprijatnim reklamama, iritantnom glasu.
- *Seks* u oglašavanju – provocira pažnju, ali ne budi znatiželju, ako je relevantan za proizvod, može imati snažan efekat.

9 [http://www.youtube.com/watch?v=5ItZ89mgAWA&feature=results\\_main&playnext=1&list=PLD2FA0DBC69DF3779](http://www.youtube.com/watch?v=5ItZ89mgAWA&feature=results_main&playnext=1&list=PLD2FA0DBC69DF3779) (pogledati primer)

### *Izvor poruke*

Kada je reč o *izvoru poruke*, to može biti preduzeće ili pojedinac. Prilikom izbora onoga ko će poruku uputiti, *glasnogovornika*, mora se voditi računa i o ugledu koji uživa odabrani izvor. To podrazumeva, osim dokazane stručnosti i uverljivosti *glasnogovornika*, i naklonost i simpatije koje je ta osoba u stanju da stekne.

Na odnos izvora i ciljne publike (grupe potrošača), utiče sledeće:

- verodostojnost *neformalnih* izvora (jak uticaj na ponašanje, koristoljublje je isključeno);
- verodostojnost *formalnih* izvora (*Consumer Reports* ili novinski članci, neutralnost);
- verodostojnost *glasnogovornika (celebrities)*;
- verodostojnost *poruke* (reputacija medija je od velikog značaja, ali zavisi i od prethodnog iskustva); moguća je i pojava poznata kao *efekat spavača*.

*Efekat spavača* podrazumeva da, s vremenom, ljudi postaju svesni prisustva nekog preduzeća ili proizvoda na tržištu za koje su čuli ili ih je neko spomenuo, iako zapravo zaboravljaju pravu informaciju u vezi sa njima, pa je tako veća verovatnoća da će se pre opredeliti za nešto što im je poznato, bez obzira na to da li je prethodna informacija bila pozitivna ili negativna.

### *Medijska strategija*

Kao značajna komponenta komunikacione strategije, *medijska strategija* podrazumeva razvijanje potrošačkog profila (profil korisnika), odabir medijske kategorije i konkretnog medija putem koga će se komunicirati sa odabranom ciljnom grupom.

- Internet veb-strane i onlajn izdanja (analizom „klikova” je, na primer, moguće ustanoviti broj poseta, kupovnu moć i navike kao i sklonosti potrošača, pa na osnovu toga kreirati promotivne i druge potrebne kampanje);

- Precizno ciljanje – oblik medijske strategije koju omogućavaju mediji usmereni ka specifičnoj ciljnoj grupi; uska segmentacija. Omogućava specijalizovanu ponudu (npr.: *Wine style*, specijalizovani časopis o vinu i alkoholnim pićima) ili *Auto magazin* koji objavljuje najnovije vesti iz automobilske industrije i sl.).

*Oblici preciznog ciljanja su:*

- Direktna pošta (slanje materijala direktno na kućnu adresu);
- Direktni marketing (ne medij, nego marketinška tehnika) – služi se različitim medijima da bi se stvorili direktni i merljivi odgovori (upitnici i narudžbine od potrošača, katalogi za narudžbine, elektronska kupovina „iz fotelje” itd.).

## PRILOZI

### PRIMER 1: „GRAWE VITAL Prevent”

*Odaberite najpogodniji program zdravstvene zaštite za Vas osobno ili za djelatnike svoje tvrtke – odaberite GRAWE VITAL!*

*Državni sustav osiguranja (HZZO) pokriva samo dio troškova zdravstvene zaštite pa smo svjedoci da i Hrvatska slijedi svjetski trend snažnog porasta dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja.*

*To je lako razumljivo jer zdravlje je ono najvrednije što imamo i ulaganje u dodatno zdravstveno osiguranje ulaganje je u zdraviju i sretniju budućnost.*

*Stoga odaberite osiguranje koje će uvijek biti na Vašoj strani, bilo da idete na pretrage, boravite u bolnici, morate na operaciju ili postoperativni oporavak – odaberite GRAWE VITAL – dodatno zdravstveno osiguranje na Vašoj strani!*

*Kao korisniku GRAWE VITAL zdravstvenog osiguranja omogućene su Vam sljedeće pogodnosti:*

- različiti programi zdravstvene zaštite prilagođeni individualnim potrebama korisnika i tvrtki
- brza dostupnost i visoka kvaliteta zdravstvenih usluga
- preventivna zdravstvena zaštita kroz redovite godišnje sistematske preglede
- specijalistički i kontrolni pregledi u prvorazrednim ugovornim zdravstvenim ustanovama
- dodatna financijska sigurnost u slučaju operacije/boravka u bolnici
- osiguranje od posljedica nesretnog slučaja
- sigurnost za članove obitelji
- čitav niz drugih prednosti od kojih ističemo i mogućnost da pozivom na GRAWE VITAL fon (01/303-4-303) 24 sata na dan saznate informacije o:
  - najbližoj ljekarni
  - najbližem liječniku ili bolnici
  - bolnici specijaliziranoj za određene bolesti
  - svojstvima i nuspojavama različitih lijekova
  - pravilnoj prehrani
  - mogućim izvorima zaraze i načinima liječenja
  - tome zahtijeva li Vaše zdravstveno stanje odlazak liječniku

*Za Vaše zdravlje samo najbolje!*

(Izvor: [www.grawe.hr](http://www.grawe.hr))

#### PRIMER 2: Erste Omladinski račun

Ukoliko imaš između 16 i 27 godina, otvor ćemo ti potpuno besplatno, samo uz ličnu kartu, tvoj prvi Erste Omladinski račun. Uz račun, dobijaš potpuno besplatno i MasterCard debitnu karticu, kao i besplatnu uslugu NetBankinga. Održavanje Erste Omladinskog računa iznosi 0 dinara čak i

*kada preko ovog računa primaš zaradu od studentskih poslova.*

- *Sa NetBankingom ćeš putem interneta brzo, sigurno i lako plaćati račune, ispitne prijave i proveravati stanje na svom računu svakog dana od 0–24h.*
- *MasterCard debitnu karticu možeš da koristiš u svim stvarnim ili virtuelnim prodavnicama u zemlji i inostranstvu. Uz Erste MasterCard debitnu karticu ostvaruješ 20% popusta na godišnje članarine za ISIC/EYC kartice za mlade i 20% popusta na bioskopske karte u bioskopu Tuck.*
- *Plaćanje računa, odnosno ispitnih prijava obavlja se uz naknadu u iznosu od 0,25% od iznosa za plaćanje (min. 15 dinara).*

(Izvor: [www.erstebank.rs](http://www.erstebank.rs))

PRIMER 3: pogledati na: <http://www.nsinfo.co.rs/plava-ku-na-rachuna-ka>

## LITERATURA

Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com

<http://www.infoarena.hr/>

<http://www.market4net.com>

<http://www.air.co.rs/>

<http://www.paneleven.rs>

<http://colloquy.com/>

<http://www.gomex.rs>

<http://www.vip-kreditkarte.de/bonusprogramme/lufthansa-miles-more>

<https://luganodante.com>

[http://www.grawe.hr/hr/zdravlje\\_06.htm](http://www.grawe.hr/hr/zdravlje_06.htm)

<http://www.erstebank.rs/>

<http://www.nsinfo.co.rs/>

<http://www.laterooms.com/en/p9352/Landing.aspx?cc=RS>

## KLJUČNI POJMOVI

CRM koncept, elementi CRM koncepta, programi lojalnosti, strategije upravljanja komunikacijom sa potrošačima, apeli, izvor poruke, verodostojnost komuniciranja



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *CRM*?
- » Kakav je *odnos* CRM koncepta i upravljanja procesima komunikacije sa potrošačima?
- » Koji su *osnovni elementi* CRM koncepta?
- » Koja su *četiri osnovna koraka* u upravljanju odnosima sa potrošačima?
- » U čemu je značaj kreiranja *programa lojalnosti potrošača*?
- » Koje *strategije upravljanja komunikacije* sa potrošačima postoje?
- » Šta znači *verodostojnost izvora*?

### III OSNOVE USMENE I PISANE KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

Eksterna komunikacija

Komunikacija sa potrošačima

Poslovno ponašanje

*Usmena komunikacija*

*Komunikacija „licem u lice”*

*Sastanci*

*Telefonska komunikacija*

*Pisana komunikacija*

*Elektronska komunikacija*

### III OSNOVE USMENE I PISANE KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

#### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *eksterna komunikacija*?
- » Koje su specifičnosti komunikacije *sa potrošačima*?
- » U čemu je značaj *poslovnog ponašanja*?
- » Šta je važno kod *usmene* komunikacije?
- » U čemu je razlika između *formalnih* i *neformalnih* sastanaka?
- » Koje su karakteristike dobre poslovne *telefonske* komunikacije?
- » Koje su najčešće *greške* koje činimo u *pisanoj komunikaciji* sa potrošačima?

#### **Eksterna komunikacija**

Komunikacija svakog preduzeća ili poslovne organizacije može se odvijati u dva osnovna oblika. Kao *interna komunikacija* (razmenjivanje poruka i informacija unutar organizacije) ima ključni zadatak da informiše i edukuje sve zaposlene u organizaciji, a kao *eksterna komunikacija* (razmena informacija sa svim spoljnim javnostima) treba da ispunjava funkciju informisanja šire javnosti, tačnije, svih zainteresovanih javnosti – potrošača, poslovnih partnera, javnih ustanova, novinara i svih ostalih, kao i da utiče na izgradnju i negovanje dobrog imidža i reputacije, odnosa sa medijima, akcionarima i investitorima.

Samo uspešna *interna komunikacija* preduslov je za jasnu, preciznu i profesionalnu *eksternu* komunikaciju u svim oblastima poslovanja.

*PRIMER: Eksterna komunikaciona načela Narodne skupštine Srbije*

*Načela eksterne komunikacije su:*

- *da omoguće eksternim javnostima dobijanje informacija, saveta, pomoći i odgovora na pitanja o politici, programima i drugo,*
- *da se ne prekida komunikacija, dok se ne razume poruka,*
- *otvorenost,*
- *transparentnost,*
- *legitimnost,*
- *organizovanost,*
- *pouzdanost,*
- *proverljivost,*
- *dinamičnost,*
- *stvaranje poverenja i dr.*

(Izvor: [www.parlament.gov.rs](http://www.parlament.gov.rs))

## **Komunikacija sa potrošačima**

*Komunikacija sa potrošačima*<sup>10</sup> deo je šire oblasti koja se naziva *Odnosi sa potrošačima (Consumer Relations)* i ima veliki značaj na stalno rastućem konkurentskom tržištu. Tako, samo efikasna komunikacija između svih učesnika u procesu i njen kvalitet, kao i tradicija i poverenje potrošača u organizaciju, mogu postići očekivane finansijske i ostale rezultate.

10 Pod pojmom *potrošači* podrazumevaju se svi učesnici na tržištu dobara i usluga, dakle i *kupci* i *klijenti*, u najširem smislu te reči. U skladu sa potrebama i razlozima nastanka ovog udžbenika, u daljem tekstu upotrebljavaće se termin *potrošač*, shvaćen u sociološko-komunikološkom smislu, a tamo gde se ukaže kontekstualna potreba, i neki od ranije pomenutih pojmova.

*Komunikacija sa potrošačima* je takav vid eksterne komunikacije organizacije (ili njenih članova) sa potrošačima koja se, po pravilu, realizuje u skladu sa pravilima *poslovnog ponašanja*.

Na samom početku ovog procesa interakcije sa potrošačima potrebno je uspostaviti istinsku dvosmernu komunikaciju, ustanoviti poznate komunikacione kanale i o tome blagovremeno obavestiti potrošače. Na taj način, preduzeće je u mogućnosti da prepozna potrebe, navike, želje i stavove svojih potencijalnih potrošača i da im izađe u susret. Od posebnog značaja je da potrošači uvek budu u toku sa poslovnom politikom kompanije, svim novostima u asortimanu, izmenama u uslovima i pravilima poslovanja, kao i da budu svesni svih kriznih situacija kroz koje kompanija prolazi.

Sve navedeno omogućava uspostavljanje odnosa poverenja i saradnje, povećava zadovoljstvo korisnika, jača imidž i identitet preduzeća a potrošači stižu utisak da su uvek u fokusu interesovanja preduzeća i da će njihovi zahtevi biti pravovremeno i na najbolji mogući način rešeni.

*PRIMER: Humanitarna akcija „Jumbo bajkerska avantura”*

*Povodom Međunarodnog dana deteta, „Delta Fondacija” i preduzeće „Florida Bel”, u saradnji sa klubom bajkera „Dream Riders” iz Inđije, za mališane iz „Dečjeg sela” u Sremskoj Kamenici, organizovali su humanitarnu akciju „Jumbo bajkerska avantura”.*

*Veseli bajkerski karavan činilo je 30 bajkera koji su, zajedno sa predstavnicima „Delta Fondacije”, „Florida Bela” i mladim liderima, proveli nekoliko sati u druženju sa mališanima, animirajući ih različitim bajkerskim igrama. Najveću radost kod dece je izazvala maskota panda, koja je podelila 100 „Jumbo” paketića.*

*„Delta Fondacija” već 7 godina saraduje sa „Dečjim selom” iz Sremske Kamenice, u okviru programa podrške profesionalnom razvoju dece „Fond za budućnost”, u kome učestvuju mladi između 16 i 18 godina starosti. „Delta Fondacija”, takođe, pomaže „Dečjem selu” i robnim donacijama.*

## Poslovno ponašanje

Za razliku od svakodnevnog, *prirodnog* ponašanja, *poslovno ponašanje* se javlja kao proizvod potreba društva, preduzeća i pojedinca, koje se stalno menjaju, uvećavaju i bivaju sve složenije. Tako shvaćeno, *poslovno ponašanje* je (Pržulj, 2000):

- vrsta društvenog ponašanja;
- manifestacija međusobnog načina ponašanja svih poslovnih subjekata i
- mreža stvorenih poslovnih kontakata.

U literaturi se često može pronaći konstatacija da su dobri poslovni maniri zasnovani na *uvažavanju interesa* i *osećanja drugih*. U praksi to znači da svojim nastupom, stavom i ponašanjem treba drugim ljudima pokazati koliko su nam važni oni, njihovo mišljenje i njihove želje. Principi na kojima počiva prikladno poslovno ponašanje treba da budu u skladu sa pravilima poslovnog bontona<sup>11</sup> i mogu se prepoznati i kao akronim IMPULS u sledećem značenju: **I** (izgled – uvek treba voditi računa da se u poslovnom miljeu bude pristojno odeven i doteran u skladu sa kodeksom ponašanja i situacijom); **M** (maniri – ponašanjem, izjavama i postupcima ukazuje se na sopstveno časno i korektno ponašanje u poslovnim odnosima); **P** (poštenje – iskrenost i poštenje osnov su za sticanje dobre reputacije, kako lične tako i kada je reč o imidžu preduzeća); **U** (uvažavanje – iskazuje se kroz visok stepen empatije, promišljenog delovanja i govorenja); **L** (ličnost – kroz tolerantnu i iskrenu komunikaciju treba pokazati kvalitete svoje ličnosti); **S** (stil i takt – komuniciranje treba da bude fleksibilno, otvoreno, uz brigu o interesima i druge strane) (Robinson, 1998).

---

11 *Poslovni bonton* je kodeks (pisani ili nepisani) dobrih poslovnih manira, kojim se jasno određuje međusobno ponašanje svih učesnika u poslovanju, u cilju dobrih poslovnih odnosa, razvoja preduzeća, pozitivnog imidža i dobre reputacije.

## Usmena komunikacija

U tradicionalnim kulturama, usmena (izgovorena) komunikacija je najdominantniji način prenošenja poruka<sup>12</sup> i najčešća forma međuljudske komunikacije te je, stoga, predmet istraživanja velikog broja interdisciplinarnih studija. U komunikaciji sa potrošačima, usmena komunikacija ovde će biti analizirana u svojim najčešćim oblicima:

- direktna komunikacija *licem u lice*;
- sastanci, i
- telefonska komunikacija.

### Komunikacija „licem u lice”

Direktna komunikacija ovog tipa jedinstvena je prilika da se ostavi utisak poslovnosti, profesionalizma i da se ulije poverenje svima sa kojima se u poslovni odnos stupa, a pre svega potrošačima, kao najvažnijoj kategoriji svakog, ka tržištu orijentisanog, preduzeća. Iako se može činiti da osobama koje imaju urođene oratorske sposobnosti nije teško da ubede sagovornika u svoje stavove i navedu ga da „zaključiti” posao, postoje i određene zamke koje se moraju imati na umu. Osim već navedenih postulata uspešne komunikacije, valja zapamtiti i princip *KISS*<sup>13</sup>, kojim se insistira na tome da svaka poruka u direktnoj komunikaciji *licem u lice* bude *kratka* i *jasna*. Time se izbegavaju sve zamke *preopterećenosti* poruke usled viška informacija, kao i moguća *entropija* informacije (neodređenost poruke usled čestog gubljenja dela sadržaja poruke). Kod kratkih, sažetih i jasnih informacija, pažnja potrošača usmerava se ka onome što je suština poruke i što je nameravani komunikacioni cilj. Ima govornika koji često svoje izlaganje vole da ukrase tzv. umetnutim rečenicama i tim slikovitim stilom, koji obiluje brojnim primerima, zbunjuju sagovornika umesto da mu olakšaju razumevanje poruke. Takve situacije

---

12 U našoj istoriji dobro su znani primeri guslara, narodnih pesnika koji su opevali događaje iz nacionalne istorije i tako s kolena na koleno prenosili tradiciju, istoriju i duh jezika i vremena u kome su pesme nastajale.

13 Engleski akronim za sintagmu *Keep It Short and Simple (KISS)*, kojim se, lako pamtljivom rečju, simbolizuje komunikološki princip.

treba izbegavati, tačnije, prilagoditi ih onome što sagovornik želi da čuje i informacijama koje su mu potrebne. Ova komunikacija je prilično zahtevna, ali i odgovorna, jer se potrošači često rukovode i impresijama o izgledu zaposlenih, njihovom stilu odevanja, neverbalnim znacima koje uglavnom nesvesno upućuju, čitaju skrivene signale i slično.

*Efikasna komunikacija* sa potrošačima podrazumeva sledeće:

- posedovanje svih potrebnih informacija koje mogu biti predmet razgovora;
- dobro poznavanje sagovornika (ili prikupljanje što više korisnih informacija o njima) ili ciljne grupe (klijenti, poslovni partneri, publika, itd.);
- poštovanje vremena;
- pozitivna atmosfera;
- sažeti, jasni i precizni odgovori i ista takva pitanja koja se upućuju;
- pozitivne neverbalne poruke (osmeh – ukoliko je u skladu sa temom, adekvatna mimika, umerena gestikulacija, pristojna razdaljina u odnosu na sagovornika, odabir odgovarajuće boje garderobe koji ukazuje na raspoloženje i dr.).

Najosnovnija forma poslovnog razgovora često je *dijalog*. U svojoj osnovi dijalog sadrži: izlaganje teme, slušanje i razmenu mišljenja, veštinu pregovaranja i ubeđivanja, kontrolu sagovornika i zaključivanje (Marković, 2003). I ovde u dijalogu moguće je da se jave šumovi u komunikaciji koji mogu biti u formi manipulacije, emotivnih pritisaka, ustezanja, nerazumevanja, konflikata usled odabira neadekvatnih (sagovorniku nerazumljivih ili nepoznatih) reči, nepoštovanja poslovne etikecije i sličnih propusta. Ipak, u ovom obliku komunikacije, prednost počiva u tome što je mogućnost reagovanja trenutna, sve nesporazume je moguće bez odlaganja rešavati, a prisutni neverbalni signali olakšavaju ispravno dekodiranje primljenih poruka.

## Sastanci

*Sastanci* su oblik direktne interpersonalne komunikacije koja podrazumeva susret<sup>14</sup> najmanje dve osobe, pri čemu se diskutuje o poslu i/ili problemima koje treba rešiti. Sastanci mogu biti *formalni* i *neformalni*. *Formalni* sastanci održavaju se redovno i u unapred utvrđenim terminima, podrazumevaju ranije definisan dnevni red, zapisničara i zapisnik koji se, najkasnije sedam dana nakon održanog sastanka, dostavlja svima koji su prisustvovali, a u komunikaciji sa potrošačima ovakvi sastanci prilično su retki. Veliki stepen formalizma, poštovanje utvrđenog redosleda izlaganja i izlagača, glasanje i procedure, kao i donošenje zaključaka, neke su od najvažnijih karakteristika formalnih sastanaka.

*Neformalni* sastanci su u komunikaciji sa potrošačima mnogo uobičajeniji i oni se *ad hoc* organizuju kako bi se rešio neki konkretan problem ili pronašao odgovor na zahteve potrošača. Neformalni sastanci mogu biti unapred dogovoreni i improvizovani.

**Unapred dogovoreni** neformalni sastanci počivaju na sledećim zlatnim pravilima (Robinson, 1998):

- inicijator sastanka je osoba sa najviše autoriteta ili najstarija po rangu;
- osoba koja saziva sastanak određuje vreme i mesto susreta, povod i temu za sastanak, kao i njegovo moguće vremensko trajanje;
- poštovanje vremena i nekašnjenje na sastanak je ponašanje koje se, kao podrazumevano, očekuje od svih učesnika;
- inicijator vodi računa o efikasnosti i što kraćem trajanju sastanka (smatra se da je u regularnim uslovima poslovanja optimalna dužina sastanka do 35 minuta);

---

14 Sastanci još uvek podrazumevaju prisustvo u istom fizičkom prostoru, ali usled naglog razvoja komunikacionih tehnologija i sve bržeg interneta i u našoj zemlji, česti su sastanci u obliku virtuelnih sastanaka, video-konferencija, teleprisustva (*Tele Presence Sistem*). Usled pandemije kovida-19, u svetu je tokom 2020. i 2021. godine postalo uobičajeno da se sastanci održavaju putem *Zoom* ili drugih onlajn platformi, čime je olakšana poslovna komunikacija, ali i sve vrste privatnih kontakata i druženja.

- najmlađi po rangu obično biva zamoljen da vodi beleške koje će, nakon što ih inicijator pogleda i odobri, dostaviti svim zaposlenima nakon sastanka, u što kraćem roku;
- ukoliko su neki zaključci doneti, i pored neformalnog karaktera sastanka, važno je da nadređeni porazgovara sa onima kojih se odluke tiču i da im uputi dodatne instrukcije.

Ukoliko se u poslu pojavi iznenadni problem koji zahteva hitno reagovanje, nadležni menadžer, rukovodilac ili osoba koja na osnovu svog položaja snosi odgovornost za njegovo rešavanje, sazvaće vanredni – improvizovani sastanak. **Improvizovani** sastanci su oni koji se sazivaju neplanski, njima prisustvuje svega nekoliko ljudi i veoma često su zbog svog karaktera (haotičnost, loša organizacija) uzrok remećenja dnevnog rasporeda svih učesnika. Improvizovani sastanak se često saziva i u slučaju kada je došlo do greške pojedinca ili više osoba zaposlenih u preduzeću, u preduzeću, ili usled potrebe da se neodložno razmotri neka situacija.

*PRIMER: Potreba za organizovanjem improvizovanih sastanaka može se javiti u svim oblastima poslovanja: u trgovini – isporučena pogrešna roba ili isporuka na pogrešnu adresu, u industrijskoj proizvodnji – korišćenje pogrešne sirovine, roba sa greškom, kašnjenje proizvodnje, kvar u proizvodnji i sl. U turističkom poslovanju – vanredna situacija (pogrešno urađena rezervacija, kašnjenje avionskog leta kojim grupa turista treba da poleti ka određenoj destinaciji, kvar na autobusu, havarija u hotelu, povreda nekog od putnika, izgubljen pasoš i dr.) zahteva koordinisanu akciju svih učesnika tima, kako bi se što pre došlo do rešenja problema i predupredilo njegovo dalje širenje. U takvim situacijama, ukoliko krivicu snosi neko od zaposlenih, na sastanku će vrlo verovatno biti prisutne prenatlaglašene emocije i ishitrene reakcije. Takvi sastanci se ne završavaju sve dok se ne nađe rešenja problema i ne delegiraju zaduženja svim članovima tima. Dakle, ovi „ad hoc” sastanci mogu trajati još dugo nakon završetka radnog dana, ponekada mogu biti sazivani nakon završetka radnog vremena, pa čak i tokom vikenda.*

### *Telefonska komunikacija*

Telefonska komunikacija je takav vid dijaloške komunikacione forme koja omogućava da se na najbrži i najefikasniji način razmene informacije sa potrošačima. I pored postojanja mnogo savremenijih tehnoloških dostignuća, ovo je i dalje najmasovniji i najpopularniji način komuniciranja (Nikolić, 1994), kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Prilikom upotrebe telefona u poslovne svrhe, valja voditi računa o tome da sve izgovorene informacije budu objektivne i proverljive (Marković, 2003), ne treba zaboraviti da su boja glasa, nastup i ophođenje u prvih nekoliko sekundi (kao i u direktnoj komunikaciji *licem u lice*) od velike važnosti za dalji tok i ton razgovora i da od odabranog toka konverzacije zavisi da li će se preći na sledeću fazu razgovora, koja podrazumeva razmenu informacija, pitanja i odgovore.

Kao i ostali, do sada pominjani, oblici usmene komunikacije sa potrošačima, i telefonska komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke.

Kao izuzetne **pogodnosti** telefonske komunikacije, autori iz okruženja (Možina et al., 2004) navode sledeće:

- brzo uspostavljanje kontakata;
- porast frekventnosti poslovnog komuniciranja i povećanje mogućnosti za usklađivanje i sporazumevanje;
- niske cene telefonskih razgovora u odnosu na eventualne putne troškove;
- brza povratna informacija, i
- određena doza privatnosti.

U **slabosti** se mogu ubrojiti:

- ograničenost na, isključivo, zvučne i govorne signale;
- nedostatak kontakta očima i drugih neverbalnih signala;

- ograničena privatnost, i
- nemogućnost dokumentovanja, što je u poslovnoj komunikaciji često neophodno.

Bez obzira na specifičan komunikacioni stil i manire u telefonskom razgovoru, postoje neka opšta pravila telefonskog bontona koja je nemoguće zaobići.

*Kada je poziv upućen sa vaše strane, prethodno je neophodno pažljivo promisliti da li postoji neki bolji način za rešavanje problema (Robinson, 1998), imajući u vidu već pominjanu ograničenu privatnost, ili je telefon, zbog neodložnog problema, najbolje moguće rešenje. Ukoliko je ovo, ipak, nužnost, za telefonski razgovor neophodno je dobro se *pripremiti* (raspolagati svim potrebnim informacijama i dokumentacijom, razmisliti da li je osoba koju planirate da pozovete „pravi” izbor za razgovor koji se želi obaviti, isplanirati vreme koje je na raspolaganju za razgovor); *predstaviti se* i jasno izgovoriti ime, prezime i funkciju osobe koja je potrebna za razgovor; odabrati *pravo vreme* za razgovor; sačiniti *kratku i efektnu poruku* koja se planira saopštiti i biti precizan u zahtevima; imati na umu da je telefonski razgovor *dijaloška* a ne *monološka* forma, aktivno slušati; osmehivati se i uz zahvalnost i srdačnim tonom završiti razgovor.*

Kada je *poziv vama upućen*, može se dogoditi da je izabrano nezgodno vreme (sastanak, poziv na drugoj liniji, prisustvo nekog od kolega u vašoj kancelariji ili slično), pa bi trebalo zamoliti sagovornika da malo pričeka ili, ukoliko je hitna situacija u pitanju, objasniti razlog i završiti razgovor uz obećanje da ćete se javiti kasnije. Obećanje ovog tipa važno je poštovati, jer će potrošači umeti da cene i nagrade vašu poslovnost i zainteresovanost za njihove probleme. Na telefon se treba javiti *najkasnije* posle trećeg zvona, čime se onome ko zove jasno stavlja do znanja da se zaposleni nalazi na svom radnom mestu, da telefon koristi u poslovne svrhe i da je na raspolaganju. Ukoliko razgovor traje predugo, a postoje i poslovi koji su neodložni, razgovor treba prekinuti, *zahvaliti se* stranci na pozivu i, ukoliko ima potrebe, *dogovoriti* dalji tok komunikacije.

*Mobilna telefonija* je značajno olakšala poslovne kontakte i omogućila dostupnost korisnika uvek i svugde, što ne mora uvek biti lagodna okolnost. Tokom trajanja poslovnih sastanaka ili nekih drugih važnih dešavanja, ove telefone potrebno je utišati ili isključiti, osim u situacijama kada se očekuje neki važan poziv ili informacija; kratke *sms* poruke su i u poslovnom miljeu uobičajene, a njihova bezbednost je, kao i kod fiksne telefonije, ograničena. Stoga je veoma važno uvek imati na umu da se telefoni koriste za hitne i kratke razgovore, a da se izuzetno važne informacije, kao i one namenjene samo malom broju ljudi, isključivo u posebnim i retkim situacijama mogu saopštavati telefonom.

Opšta *pravila poslovnog telefonskog bontona* mogu se sažeti na sledeći način:

- javiti se na telefon pre trećeg zvona;
- zapamtiti ime i prezime osobe sa kojom se razgovara;
- slušati pažljivo i ne prekidati sagovornika;
- zabeležiti datum, vreme i zahteve klijenta;
- biti precizan, jasan i koncizan;
- koristiti adekvatnu terminologiju, ne govoriti prebrzo, biti pozitivan, ljubazan i srdačan, i
- završiti razgovor u prijatnoj atmosferi.

*PRIMER: Telefonski razgovor klijenta i predstavnika avio-kompanije*

*Telefon zvoni, službenica se javlja nakon trećeg zvona.*

*SLUŽBENICA: Predstavništvo „Lufthanse”, Milica Petrović je na vezi, izvolite!*

*KLIJENT: Dobar dan! Molim Vas za informaciju o današnjem letu za Minhen, imao sam kartu za jučerašnji let koji je otkazan zbog kvara, rečeno mi je da ću putovati danas.*

*SLUŽBENICA: Naravno, gospodine, molim Vas recite mi svoje ime i prezime.*

*KLIJENT: Ja sam Marko Popović.*

*SLUŽBENICA: Hvala, samo trenutak... Da, vidim Vašu rezervaciju, ona je promenjena za današnji let u 13.05, broj leta je LH 1723, sletanje u Minhen je predviđeno za 14.40, molim Vas budite na aerodromu minimalno sat vremena pre poletanja.*

*KLIJENT: Recite mi, da li ću za taj let dobiti novu kartu ili mogu putovati sa ovom koju imam?*

*SLUŽBENICA: Vaša karta je elektronska, izmena datuma već je uneta u sistem i dovoljno je samo da se pojavite na šalteru „Lufthanse” sa svojim pasošem.*

*KLIJENT: Sjajno, mnogo hvala na pomoći!*

*SLUŽBENICA: Hvala i Vama i molim Vas da primite izvinjenje zbog ove neprijatnosti. Srećan put!*

### *Pisana komunikacija*

*Pisana komunikacija* je najčešći oblik komuniciranja u poslovnom komuniciranju. Ovaj specifičan način komunikacije sa potrošačima ima značajne prednosti u odnosu na druge, jer podrazumeva dovoljno vremena za pripremu, a efikasnost je moguća samo ukoliko je dokument pažljivo isplaniran i organizovan. Veliki broj udžbenika i priručnika iz oblasti poslovanja nudi obilje saveta na temu najpodesnijeg pisanog poslovnog stila. Osim što je važno da tekst bude jasan, precizan i razumljiv, podjednako važno je i da odgovara traženim poslovnim standardima. Zbog svega toga, adekvatna priprema podrazumeva definisanje jasnih ciljeva i osnovnih namera u ovoj formi komunikacije (Hartley & Bruckmann, 2007).

Pisana reč se koristi u sledećim situacijama (Pržulj, 2000):

- nema mogućnosti za lični kontakt;
- lični kontakt se želi izbeći;

- postoji potreba da se uputi hitna informacija;
- informaciju je potrebno dokumentovati;
- potrebno je da se istaknu i obrazlože stavovi.

Pre početka pisanja vrlo je važno razmisliti o osobi kojoj se piše, imati na umu stepen bliskosti sa njom, kao i povod i razloge za pisanje. Osim dobrog i sugestivnog stila pisanja važno je obratiti pažnju na sledeće, prilično česte i moguće, greške (Robinson, 1998):

- pismo nasloviti korektno – ljudi su najosetljiviji na greške koje se načine u pisanju titule ili ličnog imena;
- preduga i tehnički previše složena pisma nisu preporučljiva – ne čitaju se rado i često mogu biti uzrok nesporazuma;
- stil pisanja treba prilagoditi temi o kojoj se piše.

U poslovnoj komunikaciji sa potrošačima (*eksterni* oblik<sup>15</sup>), pisana komunikacija se može javiti u obliku informativnih pisama, poslovnih dokumenata, ugovora, izveštaja, poziva za prisustvovanje promocijama i sličnim događajima, odgovora na upite, zahvalnica, čestitki. Nužno je da se ne zaboravi činjenica da sadržaj uvek mora da podrazumeva tačnost navedenog, konciznost i jasnoću, a često se tome dodaje i naglašavanje važnih informacija kroz različite oblike tehničkog uređenja teksta (Hartley & Bruckmann, 2007).

Pisma se mogu slati poštom, faksom ili elektronskom poštom i mogu biti napisana *formalnim* ili *neformalnim* stilom. *Formalni* stil je uobičajen u najvećem delu poslovne komunikacije i podrazumeva učtiv i efikasan stil korespondencije među osobama koje se ne poznaju. *Neformalan* stil je malo manje strog i koristi se isključivo u situacijama kada se osobe lično poznaju. Ipak, i tu treba izbegavati previše lične sadržaje i na njih se diskretno osvrnuti na početku ili na kraju pisma, koje se u ovom slučaju, ukoliko to tehničko rešenje dopušta, potpisuje rukom (Robins, 1998).

---

15 Osim *eksterne* postoji i *interna* pisana komunikacija (dopisi, cirkulari, interne poruke i slično) koji nisu značajni za našu temu, tako da na ovom mestu neće biti posebno obrađivani.

Saveti za pisanje poslovnog pisma mogu se sažeti u nekoliko ključnih stavki:

- tačna adresa, naziv primaoca, uz obavezno navođenje svojih ličnih podataka;
- definisanje naslova pisma (npr.: „Predlog ugovora o...“);
- pozdrav primacu (npr.: „Uvaženi gospodine Jovanoviću...“);
- tekst poruke u blok, rečavom ili slobodnom stilu<sup>16</sup>;
- formalan stil, kratke i jasne rečenice, bez preteranih emotivnih reakcija;
- izbegavanje humora;
- zaključna rečenica trebalo bi da bude sročena u formalnom i srdačnom tonu (npr.: „U iščekivanju Vašeg odgovora, primite moje iskrene pozdrave...“);
- pre slanja, pismo pročitati bar dva puta, a posebnu pažnju obratiti na tačnost svih navedenih podataka (brojevi, statistički podaci i slično).

### *Elektronska komunikacija*

Sva ranije navedena pravila odnose se i na komunikaciju elektronskim putem, koja je uveliko i na našim prostorima postala svakodnevno sredstvo komuniciranja. Elektronskim putem se u najvećoj meri razmenjuju informacije i odgovara na različite vrste upita potrošača, a ređe dolazi do zaključivanja poslova i sklapanja ugovora. Postojanje i sve veća upotreba socijalnih mreža i u poslovanju (*Facebook, LinkedIn, My Space, New Hive, Instagram* i ostalih internet alata i blogova) omogućava i olakšava prisutnost preduzeća u virtuelnom svetu. U ovoj vrsti komunikacije specifično je to što ne postoji mogućnosti ispravke, tačnije, jednom poslata poruka za, najkasnije, dvadeset sekundi stiže do primaoca, tako da je treba vrlo pažljivo sročiti, proveriti i tek nakon toga slati. Ne preporučuje se slanje prekomernog broja ličnih pisama, a zloupotrebe (usled nebezbednosti mreže i kontrole) uvek su moguće. Savetuje se da ono što treba da sazna samo primalac nikada i ne bude predmet elektronskog oblika pisane komunikacije. O ovom sve značajnijem i veoma zastupljenom tipu komunikacije sa potrošačima biće više reči kasnije, u posebnom poglavlju ovog udžbenika.

<sup>16</sup> Tehničko uređenje poslovnih pisama nije tema našeg interesovanja u ovom udžbeniku.

## LITERATURA

Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2007). *Business Communication*. New York: Routledge

Marković, M. (2003). *Poslovna komunikacija*. Beograd: Clio

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja

Nikolić, R. (1994). *Poslovni bonton*. Beograd: Univerzitet „Braća Karić”

Pržulj, Ž. (2000). *Kultura poslovnog ponašanja*. Beograd/Subotica: Birografika

Robinson, D. (1998). *Poslovni bonton: vaš vodič kroz biznis etikeciju*. Beograd: Grmeč

<http://www.parlament.gov.rs/>

<http://www.deltaholding.rs/>

[http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/21-30/gm\\_25/3335.html](http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/21-30/gm_25/3335.html)

## KLJUČNI POJMOVI

eksterna komunikacija, poslovno ponašanje, usmena komunikacija, telefonska komunikacija, pisana komunikacija, elektronska komunikacija



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *eksterna* komunikacija?
- » Objasnite pojam *komunikacije sa potrošačima*.
- » Šta je *poslovno ponašanje*?
- » Na šta treba obratiti pažnju kod *usmene* komunikacije?
- » U čemu je razlika između *formalnih* i *neformalnih* sastanaka?
- » Koje su karakteristike dobre *poslovne telefonske komunikacije*?
- » Koje su najčešće greške koje činimo u *pisanoj komunikaciji sa potrošačima*?



## IV INTERVJUISANJE

Intervju

Elementi intervjuja

*Intervjuer*

Tipovi intervjuja

Struktura intervjuja

Funkcije intervjuja

Vrste pitanja u intervjuu

Vrste neadekvatnih odgovora u intervjuu

## IV INTERVJUISANJE

*Očekivani ishodi:*

Ovo poglavlje će pružiti odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *intervju*?
- » Koji su osnovni *elementi* svakog intervjuja?
- » Koje su moguće *klasifikacije* intervjuja?
- » Koje *veštine* bi trebalo da poseduje intervjuer?
- » Kako izgleda *struktura* intervjuja?
- » Koje su moguće *funkcije* intervjuja?
- » Na šta se odnosi *strategija levka*?

### Intervju

Najčešća asocijacija na pojam „intervju” obično se odnosi na razgovor prilikom traženja posla ili zapošljavanja. Ipak, ovaj pojam je daleko širi i obuhvata različite forme svakodnevne interpersonalne komunikacije – npr. kada vas slučajni prolaznik zamoli da mu objasnite gde se nalazi određena ulica ili objekat, kada tražimo neki savet od prodavca, kada razgovaramo sa advokatom, lekarom i sl.

Najbolje objašnjenje bi bilo da je u pitanju „razgovor sa razlogom” (Tabs, 2013, str. 452). Ovakva vrsta razgovora podrazumeva interakciju između ispitivača i ispitanika i, u najvećem broju slučajeva, obavlja se uživo. Intervju ne treba shvatiti samo kao način pribavljanja podataka, već i kao vrstu društvenog i interpersonalnog susreta.

U mnogim profesijama, a posebno u onima koje imaju za cilj da pomažu ljudima u nevolji (tzv. „pomažuće” profesije, kao što su medicinski radnici, psiholozi, socijalni radnici, pravnici), koriste se različite vrste intervjuja koje imaju svoje posebne strategije i ciljeve (Kondić, Vlajković, & Štajner-Popović, 1998).

## **Elementi intervjuja**

Bez obzira na gorenavedeno, tokom procesa intervjuisanja uvek su prisutni sledeći elementi intervjuja:

- intervjuer (ispitivač),
- stranka (klijent, ispitanik) i
- komunikacija između intervjuera i klijenta.

Intervjuer ne mora uvek biti osoba koja poseduje vrhunske interpersonalne veštine, ali bi bilo dobro da bude dovoljno upoznata sa temom o kojoj će se razgovarati. Nešto više o nužnim veštinama svakog intervjuera biće navedeno dalje u tekstu.

Stranka/klijent je osoba koja odgovara na postavljena pitanja i koja je indirektno ili direktno upoznata sa temama o kojima će se razgovarati.

Komunikacija između ovih dveju osoba podrazumeva uspostavljanje ambijenta poverenje, kao i pretpostavku da će se na postavljena pitanja odgovarati iskreno.

### *Intervjuer*

U cilju uspešnog intervjuja, intervjuer bi trebalo da poseduje:

- veštine razumevanja verbalnih i neverbalnih poruka koje upućuje klijentu,
- veštinu slušanja,
- sposobnost da uspostavi odnos poverenja sa klijentom i kreira atmosferu iskrenosti i poverljivosti.

Jedna od ranije navedenih predrasuda o komunikaciji, jeste da je ona isto što i razgovor, dakle, da je suština u verbalnom izražavanju. No, podsećamo da je u pitanju veoma složena socijalna interakcija, kao i da su neverbalni signali u direktnoj komunikaciji, kao što je to u intervjuu, daleko brojniji i često značajniji. Od prvog susreta i kreiranja prvog utiska, uspostavlja se odnos koji u osnovi ima razmenu brojnih neverbalnih informacija, a to sve utiče na intervju koji treba da se realizuje. Intervjuer treba da obraća pažnju na brojne neverbalne signale koje mu klijent upućuje i da u skladu sa tim vodi dalji razgovor. Tumačenje neverbalnih informacija može da, čak do 80%, utiče na procenu, tačnije sliku o klijentu (Dessler, 2007). Neki od važnih neverbalnih signala koje pravi profesionalac ne sme da previdi jesu:

- način na koji osoba (klijent) ulazi u prostoriju;
- položaj tela ili postura;
- spoljašnji izgled klijenta i način odevanja;
- stisak ruke prilikom rukovanja ili pozdravljanja;
- kontakt očima i pogled;
- gestikulacija;
- kretanje i položaj u prostoru koji klijent zauzima;
- način na koji klijent sedi;
- način na koji započinje razgovor i odgovara na postavljena pitanja;
- mimika lica.

Osim toga, važno je da intervjuer obrati na pažnju na usaglašenost verbalne i neverbalne poruke, tačnije onoga što je klijent saopštio i načina na koji je to učinjeno (govor tela, fizičko rastojanje i sl.). Ova vrsta neusaglašenosti može biti dodatna korisna informacija za intervjuera, i ukazivati na to da klijent nešto ne želi ili nije u mogućnosti da saopšti, ili pak da nije posvestio neku emociju koja se odnosi na temu intervjuja. Važno je, takođe, da i intervjuer obrati pažnju na neverbalne poruke koje upućuje, kako se klijent ne bi zbunio, uplašio ili čak pogrešno protumačio eventualnu neusaglašenost verbalnih i neverbalnih signala.

O značaju veštine slušanja je ranije u ovoj knjizi već bilo reči, te ćemo na ovom mestu još jednom podvući značaj aktivnog slušanja. Ova vrsta slušanja podrazumeva razumevanje, pažnju i istinsku empatiju, omogućavajući ljudima da se osećaju bolje, samopouzdanije, te tako budu motivisaniji i spremniji za komunikaciju. To može biti od osobitog značaja u svim situacijama u kojima je razgovor sa klijentom ključni način pribavljanja potrebnih informacija (pomažuće profesije, kao i sve uslužne delatnosti). Atribut aktivno odnosi se na činjenicu da je i intervjuer aktivan – pored toga što obraća pažnju na ono što je izgovoreno (odnosno sluša), on pokušava da (na osnovu neverbalnih poruka) identifikuje, prepozna, analizira i interpretira sve procese koji se odvijaju u samom sagovorniku. Istinsko slušanje, u odnosu na tzv. lažno slušanje, moguće je prepoznati po nizu neverbalnih signala koje intervjuer, kao neku vrstu fidbeka, upućuje klijentu, npr. klimanje glavom, gledanje direktno u oči, blaga nagnutost tela ka klijentu, odgovarajuće fizičko rastojanje. Verbalne poruke koje ukazuju na aktivno slušanje najčešće se iskazuju u formi parafraziranja, postavljanja potpitanja, pohvala i podsticaja.

Odnos poverenja i kreiranje ambijenta iskrenosti i poverljivosti u velikoj meri zavise od samog intervjuera. Ova osoba treba da bude sposobna da na pravi način proceni klijenta i da u zavisnosti od toga odabere stil komuniciranja (nametanje autoriteta ili partnerski demokratski) i tako usmerava razgovor. No, nisu ni intervjueri svemoćni, niti su uvek u pravu. Istraživanja su pokazala (Berger, 2009) da bogato profesionalno iskustvo u radu sa ljudima, kakvo imaju psiholozi, psihijatri, nastavnici ili advokati i sudije, ne povećava njihovu sposobnost procenjivanja i izvan struke.

## **Tipovi intervjuja**

Intervju je moguće klasifikovati u odnosu na:

- ciljeve
- faze razgovora i
- strukturu.

U odnosu na ciljeve, moguće je razlikovati, npr. psihološko/psihijatrijski intervju, policijski (informativni razgovor), pravni, intervju prilikom zapošljavanja, novinarski i dr. Ciljevi svakog od navedenih tipova se, naravno, razlikuju.

U odnosu na fazu razgovora, intervju može biti:

- prvi (kontaktni ili inicijalni) – obično je u pitanju prvi susret sa klijentom, tokom koga se intervjuer i klijent upoznaju i uspostavljaju kontakt;
- produbljeni ili tekući intervju – svaki sledeći razgovor, i
- završni intervju – nakon obavljenog posla.

Prvi intervju omogućava da se osobe upoznaju, započnu kreiranje svog odnosa i prepoznaju međusobne potrebe.

Produbljeni ili tekući intervju ima za cilj da dublje, temeljnije, slojevitije i detaljnije sagleda perspektivu ispitanika, da bolje razume njihove skrivene potrebe, težnje i namere, njihovu tačku gledišta, stil objašnjavanja i zaključivanja, životnu liniju vodilju i način obrade životnog iskustva (Kovačević, Antonijević, & Trebješanin, 2013, str. 954).

Završni intervju predstavlja poslednji korak u procesu intervjuisanja i realizuje se nakon obavljenog posla, a može podrazumevati postavljanje dodatnih pitanja i/ili sumiranje prikupljenih informacija (prilikom intervjuja za posao ovo predstavlja situaciju nakon koje osoba saznaje da li je primljena na posao).

Kada je reč o strukturi, možemo razlikovati (Cohen, Manion, & Morrison, 2005):

- nestrukturisani,
- polustrukturisani i
- strukturisani intervju.

Nestrukturisasi (nestandardizovani, nedirektivni) intervju – omogućava značajnu širinu i kreativnost obema stranama, a postoji mogućnost odstupanja od redosleda i postavljanje dodatnih pitanja. Otvorena pitanja vezana su za stav ispitanika prema nekoj pojavi ili njegovo mišljenje o istoj, a sama pitanja su veoma uopštena. Ispitanik svojim odgovorima određuje pravac toka razgovora, dok istraživač nema spremna unapred određena pitanja, nego ih formuliše tokom intervjuja, u zavisnosti od informacija koje dobija od ispitanika. Nedirektivne tehnike intervjuisanja podrazumevaju savetovanje i rešavanje problema, akcenat je na slušanju, empatiji i podršci (u psihologiji, npr.).

#### PRIMERI NEDIREKTIVNIH TEHNIKA

*„Ja bih, na tvom mestu, obavezno ujutru doručkovala, kako bih izbegla mogućnost da pregladnim.” (davanje saveta)*

*„To je sve zbog toga što nisi zadovoljna stanom u kojem živiš.” (interpretacija)*

*„Kako ti ranije nije palo na pamet da uzmeš u obzir sve okolnosti?” (propitivanje)*

*„Sve mi je jasno, ne brini, to je uobičajeno.” (podrška)*

*„Čini mi se da si se prilično umorila od svega.” (parafraziranje)*

Polustrukturisasi intervju – postavlja se niz unapred formulisanih, otvorenih pitanja, čime se omogućava bolja kontrola nad tokom i sadržajem razgovora. Tokom intervjuja istraživač može doći do neočekivanih podataka i postavljati dodatna pitanja, koja u pripremi intervjuja nisu planirana, što ovaj tip intervjuja čini fleksibilnijim.

Strukturisani (standardni) intervju je takva vrsta pristupa koja podrazumeva set unapred pripremljenih, zatvorenih pitanja od kojih intervjuer ne sme da odstupa, bez obzira na odgovore ispitanika. Postavljaju se sva pitanja koja su predviđena, svim ispitanicima bez izuzetka. Redosled se mora poštovati, od reči do reči, onako kako je navedeno u obrascu za prikupljanje podataka, te ovaj tip intervju stoga podseća na anketu.

Takođe, moguće je razlikovati intervju i u odnosu na stepen formalnosti, grupu ispitanika, broj učesnika i dr., ali to na ovom mestu nije od značaja.

## **Struktura intervju**

Kada je u pitanju struktura, treba reći da ona u značajnoj meri usmerava tok (često i sam kvalitet) intervju, kao i da, u praksi, intervju predstavlja celinu i tokom njegovog sprovođenja samo profesionalac može da prepozna pojedine faze. Kada je npr. reč o pravnom intervjuu, ne postoji saglasnost o broju faza. Neki govore o trofaznom, a drugi o petofaznom ili čak šestofaznom intervjuu. Na ovom mestu navodimo najčešće moguće faze (etape) intervju:

- Uvodni deo intervju – upoznavanje ispitanika sa svrhom intervju, uspostavljanje odnosa poverenja i, najvažnije, motivisanje ispitanika da odgovara;
- Središnji deo/telo intervju – najveći deo vremena svakog intervju, stoga je važno brižljivo planiranje. Ovde je važno precizno definisati osnovne teme i redosled postavljanja pitanja kako bi intervju delovao što smislenije. Jedan od mogućih načina je i strategija levka – pitanja treba postavljati od opštih ka specifičnim i određenim, a najzahtevnija pitanja treba postavljati kasnije, jer se pretpostavlja da je posvećenost ispitanika tada na vrhuncu, kao i da još uvek nije umoran (Tabs, 2013).
- Završetak – podrazumeva postojanje tri faze: priprema za završetak, finalno sumiranje (veoma korisno za obe strane) i razgovor po završetku intervju (Coopman, 2004).

## Funkcije intervjuja

Prema potencijalnim funkcijama intervjuja, moguće je razlikovati i određene dimenzije ponašanja (Byham & Pickett, 1999). U nastavku teksta, navodimo ih uz neke moguće primere (modifikovano prema: Tabs, 2013):

- Prikupljanje informacija (npr. popisivač prikuplja podatke);
- Davanje informacija (npr. lekar – pacijent, saveti o ishrani i sl.);
- Ubeđivanje (npr. student ubeđuje profesora da bi trebalo ponovo da polaže polaže);
- Rešavanje problema (npr. roditelj i nastavnik zajedno razmatraju problem u vezi sa detetom);
- Savetovanje (npr. pravni savet);
- Traženje posla ili zapošljavanje (npr. regrutacija);
- Prijem žalbi (npr. razgovor sa kupcem koji se žali na kvalitet usluge);
- Analiza učinka (npr. periodične evaluacije za svakog zaposlenog ponaosob);
- Korekcija ili opomena (npr. uloge podređenog i nadređenog u cilju poboljšanja učinka);
- Merenje stresa (ponašanje pod pritiskom, npr. izbor rukovodioca);
- Zahtevanje informacija (osoba ne želi da pruži tražene informacije, npr. saslušanje okrivljenog).

*Preporuka za primenu SHARE modela (Tabs, 2013, str. 450):*

*S – suspend judgment (ne procenjajte).*

*H – have a gentle tone (blag ton).*

*A – acknowledge, don't argue (uvažite, ne raspravljajte se).*

*R – restate and paraphrase (preformulišite i parafrizirajte).*

*E – encourage (ohrabrite).*

## Vrste pitanja u intervjuu

Postavljanje pitanja zahteva umešnost intervjuera i, na neki način, smatra se jednom od ključnih veština uspešnog intervjuera. Od vrste pitanja i načina njihovog postavljanja zavisi reakcija klijenta, kao i dalji tok razgovora. Ovde navodimo moguće kategorije pitanja u intervjuu, kao i prikladne primere.

- *Osnovna pitanja*, koja mogu biti:
  - **Otvorena** – nema ograničenja u dužini odgovora; otkrivaju više informacija o ispitaniku, njegovoj informisanosti, stavovima, osećanjima itd. Na primer: „Šta mislite o svojoj karijeri?”
  - **Zatvorena** – određenija, zahtevaju kraće i direktnije odgovore, ograničavaju ispitanika jer se traže isključivo odgovori: da ili ne. Na primer: „Da li smatrate da Vas posao koji radite ispunjava?”
- *Sekundarna pitanja* – tj. potpitanja – prate primarno pitanje i navode intervjuisanog na detaljniju razradu. Na primer: „Nastavite”, „Da li biste mi to objasnili?”, „Zašto?” „Hm” itd.
- *Neutralna pitanja* – ne sugerišu odgovor ni na koji način, dok sugestivna pitanja to čine.
- *Emotivno obojena pitanja* – dovode osobu u neugodan položaj implicirajući poželjan odgovor. Na primer: „Zar ne mislite da su takve mere kontraproduktivne?”
- *Neprikladna/neumesna pitanja* – odnose se na bilo koju vrstu diskriminacije, zabranjenu i Poveljom o ljudskim pravima, kao i zakonima o sprečavanju diskriminacije.

## Vrste neadekvatnih odgovora

Adekvatno učešće sagovornika i kvalitetni odgovori u intervjuu nikada nisu potpuno izvesni, te u tom smislu intervjuer treba da bude spreman na mogućnost da u ovoj vrsti dijaloga, koji je izrazito dinamičan proces, valjano reaguje i pokuša da izbegne neadekvatne odgovore.

Evo nekih primera mogućih neadekvatnih odgovora (prema: Tabs, 2013):

- Brz odgovor – osoba ne govori ništa ili kaže „Nemam komentar”.
- Delimični odgovori – dešava se kada je postavljeno više pitanja istovremeno, te stoga nikada ne treba postavljati više od jednog pitanja.
- Nebitni odgovori – često su prisutni u politici (usled nerazumevanja ili potrebe da se odgovor izbegne).
- Netačni odgovori – ispitanik pribegava ovom tipu odgovora kada ne želi da nešto otkrije ili kada mu odgovor predstavlja neprijatnost.
- Preopširni odgovori – prepuni su često nevažnih informacija.

U svim ovim situacijama veoma je važno da intervjuer prepozna pravac kojim komunikacijski proces teče i vrati sagovornika na suštinu pitanja, ili, ukoliko to nije moguće (kao u situacijama „bez odgovora”), od intervjuisanja odustane.

#### **Šta je potrebno za uspeh intervjua – neki korisni saveti**

- *Adekvatna pripremljenost i informisanost obeju strana;*
- *Doslednost u postavljanju pitanja;*
- *Prijatna atmosfera i uspostavljanje dobrog odnosa;*
- *Obezbeđivanje ugodnog ambijenta u kom se intervju odvija;*
- *Svođenje ometajućih faktora na minimum;*
- *Spremnost na slušanje.*

Iako se intervju kao metod široko koristi, postoje faktori koji su van kontrole ispitivača: temperament učesnika, njihove demografske karakteristike, nedovoljna objektivnost ili pak obučenost ispitivača, neadekvatan pristup i dr. Takođe, ispitanici mogu iz ličnih uverenja ili drugih razloga da odbiju da odgovore na direktno postavljeno pitanje. Ipak, i pored svojih problematičnih

aspekata, intervju daje podatke od neprocenjive važnosti za rasvetljavanje društvenih pojava i ljudskog bivstvovanja (Waltes, 2019, str. 214).

## LITERATURA

Berger, J. (2009). *Psihodijagnostika*. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika.

Byham, W., & Pickett, D. (1999). *Landing the Job You Want: How to Have the Best Job Interview of Your Life*. Pittsburgh: Three Rivers Press.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education*. London and New York: Routledge.

Coopman, S. (2004). *Conducting the information interview*. Dostupno na <http://www.roguecom.com/interview/module5.html>

Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.

Kondić, K., Vlajković, J., & Štajner-Popović, T. (1998). *Slušam te, razumem te, prihvatam te (nedirektivna psihoterapija Karla Rodžersa)*. Beograd: Žarko Albulj.

Kovačević, I., Antonijević, D., & Trebješanin, Ž. (2013). Metodološki okvir proučavanja nostalgije i životnih priča. *Etnoantropološki problemi n. s.*, 8(4), 945–963.

Tabb, S. (2013). *Komunikacija: principi i konteksti*. Beograd: Clio.

Waltes, S. (2019). Intervju kao istraživačka metoda: teorijska aspekti. *Civitas*, 9(2), 201–214.

## KLJUČNI POJMOVI

intervju, nestrukturisasi intervju, strukturisasi intervju, intervjuer, klijent, otvorena pitanja, zatvorena pitanja



### » PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *intervju*?
- » Koji su osnovni *elementi* svakog intervjuja?
- » Koje su moguće *klasifikacije* intervjuja?
- » Koje *veštine* bi trebalo da poseduje intervjuer?
- » Kako izgleda *struktura* intervjuja?
- » Koje su moguće *funkcije* intervjuja?
- » Na šta se odnosi *strategija levka*?



## V KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

Pojam konflikta

*Vrste konflikata*

Pristupi konfliktu

*Conflict resolution*

Ponašanje u konfliktu

Konflikti u komunikaciji sa potrošačima

Konflikti u poslovnoj praksi

## V KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta su *konflikti*?
- » Koji su najčešći uzroci *konflikata*?
- » Koje *vrste konflikata* postoje?
- » U čemu je suština metoda *Conflict Resolution*?
- » Koja su moguća *ponašanja u konfliktu*?
- » Kako *izbeći* konflikte u komunikaciji sa potrošačima?
- » U kojim se sve segmentima komuniciranja javljaju *konflikti u poslovanju*?

### **Pojam konflikta**

Konflikti zauzimaju značajan deo socijalnog života svakog čoveka, kako u radnom, tako i u privatnom okruženju. Različite vrste interakcija u kojima se ljudi svakodnevno nalaze, čine da često dolazi do konfliktnih situacija. Po svojoj prirodi, konflikti nisu ni pozitivni ni negativni, već njihov tok zavisi od razvoja situacije.

Konflikt se može definisati kao oblik suprotstavljanja/sučeljavanja različitih strana koja se javljaju usled prisustva nesaglasja u sferi ciljeva, želja ili vrednosti strana koje su u konfliktu. (Grubić-Nešić, 2005).

Najčešći *uzroci konflikta* mogu biti:

- interesi, materijalna dobra, moć, pozicija, privilegije i ugrožene potrebe;
- karakteristike ličnosti (mišljenja, vrednosti, stavovi, emocije i drugo).

### *Vrste konflikata*

Konflikti su uvek prisutni, veoma teško nestaju i u modernoj nauci prisutna su mišljenja da se nikada u potpunosti ne mogu eliminisati. Postojanje različitih stavova, interesovanja i vrednosnih sistema koji su uslovljeni pripadnošću različitim društvenim grupama, statusnim pozicijama i ciljevima, kao i drugačijeg mentalnog sklopa svakoga od nas, čini da se, veoma često, prisutne razlike produbljuju. Ekonomski i društveni kontekst, posebno u postsocijalističkim i tranzicionim ekonomijama, kao što je slučaj kod nas, omogućava i sve veći socijalni jaz, kako u sferi u poslovnog, tako i u domenu privatnog života.

Dve osnovne vrste konflikata, uz određene varijante, jesu:

- *Funkcionalni* (konstruktivni/produktivni) – nastaju sučeljavanjem različitih mišljenja i dovode do novih, kvalitetnijih i drugačijih ideja i rešenja problema. Ne podrazumevaju ofanzivnu već asertivnu (samopouzdanu, tolerantnu) komunikaciju, sa naglaskom na aktivnom slušanju.
- *Disfunkcionalni* (negativni) konflikti – blokiraju sve planirane i postojeće aktivnosti (kako pojedinca, tako i organizacije) i vode ka svađama i prekidu komunikacije. To su situacije u kojima sukob različitih mišljenja eskalira u negativnom smeru i dovodi do sprečavanja svih aktivnosti. Kada mislimo na konflikt, obično nam je na umu ova, negativna, konotacija. Ovakav razvoj situacije može biti posebno poguban u organizacijama, kada se, prekidom svih interakcija, onemogućava dalji radni proces. Slično je i u eksternoj komunikaciji.

## Pristupi konfliktu

Kao fenomen koji se tiče svih životnih segmenata, *konflikt* je tokom vremena postao predmet interesovanja autora iz različitih oblasti. Tako su istraživači koji se bave međuljudskim odnosima smatrali da nepovoljan društveni kontekst utiče na pojavu konflikata među ljudima, koji su u svojoj suštini dobri i nemaju zle namere. Stoga, smatraju oni, konflikti nisu neizbežni, već ih treba izbegavati i/ili razrešavati. Istraživači društva i društvene strukture zastupaju stanovište da je pluralizam stavova i mišljenja i na makroplanu (društvo) i na mikroplanu (organizacioni nivo) poželjan. Po mišljenju ove grupe autora, sučeljavanje različitih ideja može omogućiti kreativniji i slobodniji pristup radu i dovesti do unapređenja rada i adekvatnije društvene raspodele.

Na organizacionom nivou moguće je razlikovati **tradicionalni, bihevioristički** i **interakcionistički** pristup konfliktu.

**Tradicionalni** pristup – konflikt je štetan i nepotreban a menadžeri moraju da budu u stanju da konflikte zaustave kako ne bi narušili organizacione performanse.

**Bihevioristički** pristup – konflikti u organizaciji su očekivani usled različite prirode zaposlenih, života u organizaciji i stalnog obnavljanja raspoloživih resursa. Menadžeri imaju zadatak da konflikte razreše ili da ih uklone.

**Interakcionistički** pristup – konflikti su u organizaciji neophodni, ne mogu se izbeći, a u nekim situacijama se i namerno izazivaju, kako bi se potencijali organizacije razvili do njenog maksimuma.

Konflikti vezani za uloge (*konflikti uloga*) javljaju se i van organizacionog konteksta i imaju snažno dejstvo na sve aktere konfliktne situacije. Tiču se nerazrešenih odnosa u braku ili porodici nosioca konflikta, prirode samog pojedinca (konfliktne ličnosti), negativne samopercepcije koja može imati izvor u nemogućnosti pojedinca da prepozna svoje mesto i ulogu u nekoj društvenoj grupi, tačnije, da se pravilno pozicionira, i slično. Novija istraživanja sklonost ka konfliktu vide kao integralni deo ličnosti,

determinisan moralnim stavom prema drugima, koji se može prepoznati u načinima rešavanja konflikata za koje se pojedinac opredelio (Rogozhnikova et al., 2013).

U kontekstu komunikacije sa potrošačima, o kojoj je reč u ovom udžbeniku, ovi potonji su najzanimljiviji. I ovde možemo razlikovati sledeće tipove konflikata: *konstruktivne* (dovode do razvoja kreativnih potencijala i omogućavaju napredak i razvoj organizacije i bolju komunikaciju između svih zainteresovanih strana) i *destruktivne* (pogoršanje interpersonalnih odnosa i nemogućnost komuniciranja i zajedničkog rada, tačnije, loša saradnja sa potrošačima). Neophodno je proći adekvatnu obuku i vladati svim komunikacionim veštinama i znanjima, kako konflikt ne bi eskalirao i kako razrešavanje konflikta ne bi bilo pokušano upotrebom sile ili nasilja (Žagar, 2006).

### *Conflict Resolution*

Sa stanovišta autora koji se bave proučavanjem društva i društvene strukture, konfliktima treba *upravljati*, tačnije, ne treba ih rešavati sve dok ne dođe do faze eskalacije. U destruktivnoj fazi konflikt se ne može rešavati, već ga je potrebno eliminisati.

Nama je svakako bliže stanovište autora iz oblasti kojoj pripada ova materija, dakle, istraživača *međuljudskog ponašanja*, koji shvataju konflikt kao razvojni i konstruktivni fenomen. U tom smislu, potrebno je uključiti znanja i veštine iz različitih oblasti kao što su psihologija, sociologija, antropologija, religija i sličnih srodnih nauka i disciplina, pa tako multidisciplinarno pristupati ovom problemu.

U svetskim okvirima, još u periodu vrhunca hladnog rata, pedesetih i šezdesetih godina XX veka, primenjivala se tehnika *conflict resolution* (*rešavanje konflikata*), koja u osnovi podrazumeva dve kompleksne oblasti:

- **predupređenje** konflikta i
- **razrešavanje**.

U savremenoj literaturi iz ovog područja prisutno je stanovište da *conflict resolution* treba da bude zasnovano pre svega na potrebama onih koji su konfliktom pogođeni (Ramsbotham et al., 2011).<sup>17</sup>

**Predupređenje** konflikata je takva vrsta proaktivnog ponašanja koja podrazumeva posedovanje čitavog spektra znanja i veština koje omogućavaju da do destruktivnog konflikta i ne dođe. Pozitivan stav, otvorenost, fleksibilnost u komunikaciji svih učesnika, kao i osetljivost na sopstvene i tuđe potrebe i emocije, omogućavaju da rešenje konflikta bude adaptivno i moguće.

**Razrešavanje** konflikata može se pojaviti u sledećim vidovima (Grubić-Nešić, 2005):

- **Rasprava** – kao vrsta preduslova za rešavanje konflikata; često je prisutan emocionalni naboj i strane obično nisu spremne da slušaju jedna drugu i da učestvuju u raspravi.
- **Pretnje i prisile** su metode koje koristi strana koja sebe doživljava jačom i koje često dovode do zaoštavanja konflikta. Strana koja popušta u prednosti je nad onom drugom, pa primena ovih metoda obično nije zadovoljavajuća i zato ovo ne predstavlja trajno rešenje.
- **Uvođenje arbitra** (sudija ili treća strana) potrebno je u situaciji kada su sukobi toliko zaoštreni da strane nisu u stanju da same pronađu rešenje, pa treća osoba može biti najoptimalnija opcija. Arbitar nije u sukobu sa stranama i nema ličnog interesa niti negativnog emocionalnog naboja, već sukob treba da proceni objektivno i na osnovu činjenica, te da analizira i saopšti sve dobre i loše aspekte.
- **Kompromis** se svodi na tzv. *win-win* poziciju u kojoj su obe strane spremne da se nečega odreknu, kako bi nešto i dobile. To znači da nisu u potpunosti zadovoljeni zahtevi nijedne strane, mada su prisutna stanovišta da ovo predstavlja najoptimalnije moguće rešenje.

---

17 Pomenuti autori navode sinonime prisutne u svetskoj literaturi, poput: *conflict transformation*, *conflict management*, *conflict engagement*, ali se, zbog tradicionalne upotrebe ovog termina, ostaje pri njegovoj upotrebi (*Ibid*, str. 9).

*Upravljanje konfliktima* odnosi se na kontrolisanje, ali ne i na rešavanje dugotrajnog konflikta. Ovaj pristup se koristi onda kada se čini da se konflikt ne može u potpunosti eliminisati, ali se ipak na neki način mora delovati. U principu, reč je o aktivnosti koja je u rukama menadžera i koja, ukoliko je uspešna, dovodi do eliminisanja stresa i frustracije, ali je još značajnija činjenica da dobro upravljanje konfliktima može dovesti do stvaranja nove vrednosti.

### **Ponašanje u konfliktu**

Od načina ponašanja osoba u konfliktu zavisi i ishod konfliktne situacije. U literaturi su poznata četiri osnovna i, naknadno dodati, peti stil delovanja pojedinca u konfliktnoj situaciji.

***Takmičenje*** – sebično, nekooperativno ponašanje u kojoj jedna strana teži da dobije sve, a drugoj ne ostavlja ništa (situacija *pobeda-poraz*).

***Saradnja*** – sebično, kooperativno ponašanje koje podrazumeva da obe strane dobijaju ponešto od onoga što su očekivale (*pobeda-pobeda*) i da saraduju na realizaciji zajedničkih interesa.

***Kompromis*** – ponašanje u kome nema dobitnika ili onog koji gubi, već se obe strane odriču dela svojih zahteva kako bi se do dogovora došlo.

***Zaobilaženje/povlačenje*** – nekooperativno, nesebično ponašanje u kome obe strane gube, jer nisu spremne da priznaju postojanje konflikta i ne žele da se trude oko njegovog prepoznavanja i rešavanja.

***Prilagođavanje*** – kooperativno, nesebično ponašanje u kojoj se strana kojoj nije dovoljno stalo da se potruži oko pitanja koje je predmet konflikta, ili koja se oseća slabijom, prilagođava zahtevima druge strane i time ukida svoje želje i interese.

U oblasti vršnjačke medijacije konflikt se objašnjava tako što se često uzimaju za primer životinje koje na vrlo ilustrativan i jasan način ukazuju na stil ponašanja u konfliktu. Prema tome, u konfliktu se možemo ponašati kao

*ajkula, žirafa, lisica, kornjača i kameleon* (Isić, 2010). Tako *ajkula* odgovara *takmičaru*, *žirafa* – *onom koji saraduje*, *lisica* se javlja kod *kompromisa*, *kornjaču* nalazimo kod *povlačenja*, a *kameleona*, u skladu sa njegovim karakterističnim ponašanjem u prirodi, kod *prilagođavanja*.

Sušтина ponašanja u konfliktu treba da bude u tome da se ne insistira na izbegavanju, već na prepoznavanju, minimiziranju, rešavanju ili ukidanju konflikata, jer su konflikti deo realnosti i kao takvi osim, kao izazov, mogu da, u velikoj meri, deluju stimulatивно i da omogućе novu i bolju perspektivu odnosa, kako u svakodnevnim životnim, tako i u poslovnim aktivnostima.

### **Konflikti u komunikaciji sa potrošačima**

Svaki potrošač je individua za sebe i specifičnost njegovih motiva, želja i namera, menja se i kontinuirano razvija. Ne sme se izgubiti iz vida činjenica da je zadovoljstvo potrošača ključ i osnova svakog kvalitetnog poslovanja. Ukoliko je, pak, nezadovoljan, potrošač svoje nezadovoljstvo širi dvostruko brže od pohvala (Marić, 2003). Takođe, treba znati da se čak 96% potrošača nikada ne žali, ali ukoliko njihov problem ne bude rešen, o tome obavesti bar 10 drugih potencijalnih potrošača (Roberts-Phelps, 2011). Ukoliko postoji bilo kakva konfliktna situacija, potrošač će umeti da je prepozna, na nju reaguje i nespornazumi vrlo lako mogu postati mogućii.

Zato je potrebno uvažavati i razumeti potrebe potrošača čak i kada su one drugačije od uobičajenih, nesvakidašnje ili nove. U direktnoj komunikaciji treba obratitu pažnju na sve verbalne i neverbalne poruke, o kojima je već bilo reči, i tumačiti ih. Na zahteve i reklamacije potrošača treba reagovati u optimalnom vremenskom okviru, u obostranom interesu i potruditi se da se na njih odgovori u punom obimu i u skladu sa očekivanjima potrošača.

Potencijalni nespornazumi sa potrošačima mogu se prevazići na sledeće načine:

- Koristiti asertivan i ljubazan ton, ne reagovati na moguće verbalne provokacije i ponuditi dostupna i moguća rešenja problema;

- Pokušati u potpunosti razumeti problem i ući u njegovu suštinu;
- Poštovati pravila i radne procedure;
- Ukoliko za tim ima potrebe, potražiti pomoć kolega ili nadređenih;
- Zaposleni koji je prouzrokovao grešku ili nesporazum, treba da se izvini u lično ime i u ime preduzeća;
- Ne zaboraviti da manipulacija vremenom nije poželjna, jer vreme često može biti značajan faktor zadovoljstva klijenta;
- Razgovor završiti ljubazno, sa osmehom i uvek (čak i kada situacija nije najpovoljnija) biti najbolji reprezent svog preduzeća.

Konflikte u komunikaciji sa potrošačima moguće je izbeći ili razrešiti u obostranom interesu, ukoliko se uspešno izbegnu (Mandić, 2000):

- nerazumevanje prirode konflikta;
- nizak nivo tolerancije na frustraciju;
- rigidnost u mišljenju;
- egocentrizam;
- zabluda da smo mi uvek u pravu;
- preterana ranjivost;
- nisko samopoštovanje;
- nepoverenje;
- nespremnost da učimo;
- nevoljnost;
- nepostojanje empatije.

Komunikacijski problemi i nedostatak samopouzdanja mogu se poboljšati kroz veštine asertivnosti i tako doprineti da asertivnost bude prepoznata kao kompetencija kojom treba buduće profesionalce osposobiti tokom procesa obrazovanja. Obuke iz oblasti asertivnosti mogu pomoći studentima, zaposlenima, klijentima itd, da poboljšaju svoju komunikaciju i postanu

bolji u otvorenoj verbalizaciji onoga što žele u raznim životnim situacijama, bez da budu agresivni ili pokorni (Marinković, Zubanov, & Potočnik Topler, 2019).

## Konflikti u poslovnoj praksi

U svim oblastima poslovanja u kojima su ljudi svakodnevno u međusobnoj interakciji, pa i u turizmu, dolazi do različitih konfliktnih situacija. U fokusu našeg interesovanja u ovom delu poglavlja akcenat će biti ne toliko na teorijskim postavkama, koje su u potrebnoj meri ranije već objašnjene, već na vrstama konflikata i primerima iz realnog života.

1. Konflikt *turista–domaćin* – često nedovoljno informisani, ponekada neobrazovani, ali i bahati, turisti mogu da prouzrokuju veliki broj nesporazuma sa lokalnim stanovništvom, ne poštujući njihova pravila, običaje, a često ni zakone. To je češći slučaj na ekonomski siromašnijim destinacijama, ali i u velikom broju razvijenih islamskih zemalja.

### PRIMER: Dubai

*U Ujedinjenim Arapskim Emiratima strogo se poštuje islam i praktikuje tradicionalan način života. Zakoni te zemlje veoma se razlikuju od zapadnjačkih, a turisti ih često ignorišu ili nedovoljno poznaju. Tokom trajanja islamskog praznika Ramazana, zabranjeno je konzumiranje hrane na javnim mestima, od svitanja do sumraka. U Dubaiju je moguće da neko bude uhapšen zbog pokazivanja homoseksualnosti, vanbračne veze, pa čak i ljubljenja na javnom mestu. Pravila oblačenja u verskim objektima veoma su stroga, a sunčanje u toplesu je zabranjeno. Konzumiranje alkohola dozvoljeno je na samo za to određenim mestima, u suprotnom može biti sankcionisano novčanom, pa i zatvorskom kaznom. Nivo informisanosti i opšteg obrazovanja turista često je nizak, a istraživanja pokazuju da je masovni turizam na ovakvim destinacijama najrizičniji oblik kretanja, pošto turisti na grupnim*

*putovanjima nisu dovoljno informisani o lokalnim običajima, normama ponašanja i zakonskoj regulativi, dok individualni putnici i „bekpekeri” poseduju mnogo više znanja o kulturi koja ih okružuje. Odkoro je policija u Abu Dabiju počela da deli informatore turistima u kojima se ukazuje na pravila prihvatljivog ponašanja u ovoj zemlji.*

(Izvor: [www.tsvc.lincoln.ac.uk](http://www.tsvc.lincoln.ac.uk))

2. Konflikt *turista–lokalno stanovništvo* – i u turistički razvijenim regionima pojedinih zemalja prisutno je neprilično ponašanje i samih domaćina – bacanje otpadaka i smeća na ulicama, pljuvanje, škrabanje po zgradama i kulturnim znamenitostima. Sve to narušava imidž pojedinih destinacija i može izazvati kritiku međunarodne javnosti i uticati na posećenost destinacije.

*PRIMER: Peking*

*Da bi se efikasno promenilo stanje u državi pred letnje Olimpijske igre 2008. godine, kineski Centralni biro za civilizovano ponašanje, Turistička organizacija, Ministarstvo inostranih poslova, Ministarstvo javne bezbednosti, Ministarstvo trgovine, Ministarstvo građevine, Ministarstvo saobraćaja i drugi državni organi, pokrenuli su akciju podizanja kulturnog nivoa kineskih građana. Centralni biro za civilizovano ponašanje i Turistički biro raspisali su konkurs za efikasne predloge protiv neučtivih oblika ponašanja. Prema odgovarajućim predlozima i primerima, sačinjena je Konvencija o turizmu u Kini i Vodič za turistička putovanja Kineza u inostranstvo. Nastava je obuhvatala predavanja i medijske apele javnosti o komunikaciji sa strancima, javnoj higijeni, kulturi ponašanja, zaštiti životne sredine, kulturnih dobara i sl. Pored toga, pekinški Turistički biro dobio je zadatak da kineske turiste pre putovanja obučava turističkoj kulturi i učtivosti.*

(Izvor: [serbian.cri.cn](http://serbian.cri.cn))

3. Konflikt *međunarodni operatori–receptivna zemlja* – najčešći konflikti ovog tipa beleže se usled negativnog uticaja velikih hotelskih kompleksa na životnu sredinu destinacije. Ova problematika se najbolje može pojasniti na primeru sve popularnijih megakruzera, koji su, zapravo, neka vrsta plutajućih hotela.

*PRIMER: Zagušeni Dubrovnik*

*Prema podacima iz 2010. godine, Hrvatska godišnje ubira prihod od pristajanja kruzera u iznosu od 53.000.000 evra, no zbog ugrožavanja okoline nastaju troškovi od čak 338.000.000 evra, čime se ostvaruje negativni bilans od 285.000.000 evra. Drugim rečima, na svakih milion eura prihoda dolazi oko sedam miliona štete. U grad Dubrovnik se iskrca 85% putnika sa velikih brodova koji krstare hrvatskim primorjem. Na kruzerima je sve osmišljeno tako da gosti na njima najviše troše, pa pojedine destinacije od velikih kruzera imaju više štete nego koristi. S druge strane, na vrhuncu sezone kruzington-turisti fizički opterećuju atraktivne urbane prostore, smanjujući kvalitet odmora „stacionarnim” turistima i lokalnom stanovništvu, što se može videti na primeru starog grada Dubrovnika ili Venecije.*

*Prema istraživanjima rađenim u SAD i EU, posebno su problematična zagađenja mora i vazduha. Istraživanja pokazuju da veći brod, dolazeći u luku, može dnevno emitovati štetnih gasova koliko i 2.000 automobila i kamiona zajedno za godinu dana. Kruzer koji prevozi oko tri hiljade gostiju zagađuje vazduh više od 12.240 automobila.*

*Poseban problem predstavljaju otpadne vode. Veliki kruzer dnevno proizvede oko sto hiljada litara „crne” i milion litara „sive” vode. Svaki putnik na kruzerau dnevno proizvede 20 do 40 litara „crne” vode zagađene fekalijama i 450 litara „sive” vode (tuširanje, pranje posteljine i posuđa, iz brodskeg bazena). Sve to donosi nemerljivu*

*štetu morskoj flori i fauni, jer otpadne vode, između ostalog, prouzrokuju cvjetanje algi i sadrže enterobakterije i viruse koji mogu opstati u moru i preneti se na druge organizme.*

(Izvor: [www.slobodnadalmacija.hr](http://www.slobodnadalmacija.hr))

4. Konflikt proizašao iz *loše reklame* – najčešći konflikti javljaju se u vezi sa prezentacijom i oglašavanjem turističkih proizvoda i usluga. Primer za to su kompjuterski obrađene i značajno ulepšane fotografije hotela i plaža na pojedinim destinacijama u katalozima i na internet prezentacijama. Gotovo po pravilu, na internet sajtove i u brošure postavljaju se slike najlepših i najvećih soba sa pogledom, iako, zapravo, u svakom hotelu postoji nekoliko različitih kategorija soba. Lokalna predstavništva rezervacionih sistema nemaju nikakvih ingerencija nad izborom fotografija koje vlasnici hotela šalju direktno u centralu, a takođe je nemoguće proveriti koliko su fotografije odraz stvarne situacije na destinacijama širom sveta. Slične situacije se dešavaju prilikom reklamiranja robe široke potrošnje, hrane ili dodataka ishrani. Drugi najčešći uzrok konflikata je pogrešna ili nedorečena reklama.

*PRIMER: Nedorečena reklama*

*Reklama za avio-kartu u dnevnim novinama i na televiziji glasi:  
RIM OD 10 EUR!!!*

*Videvši tu reklamu, kupac dolazi u turističku agenciju i traži od agenta avio-kartu do Rima po ceni od 10 evra. Agent ga začuđeno gleda, cinično se nasmeje (iako mu nije bila namera da uvredi klijenta, ali to je jače od njega), objašnjava kako se uz kartu plaćaju i aerodromske takse, te da je 10 evra cena karte u jednom pravcu, a da se usluga izdavanja karte takođe plaća. Konačno, saopštava kupcu ukupnu cenu od 120 evra. Klijent ostaje zgranut, optužuje agenciju*

*da potkrada ljude i izgovara još gomilu gnevnihi reči, izazvanihi iznenada nagomilanim besom.*

5. Konflikt *između različitih sektora* receptivne zemlje – u zemljama koje razvoju turizma ne pristupaju dovoljno sistematično, praksa je da se na turistički atraktivnim lokacijama grade veliki smeštajni kapaciteti i ulažu pozamašne sume novca u marketing, dok je saobraćajna povezanost loša a putna infrastruktura nedovoljno razvijena. Konflikt posebno može doći do izražaja u zimskom periodu, kada službe održavanja puteva nisu dobro pripremljene i ne mogu da reaguju pravovremeno, pa su putevi često neprohodni, a odredišta nedostupna turistima. Primer za to su zimski planinski centri u našoj zemlji, ali i Rajačke Pimnice, npr., kao lokalitet od izuzetnog kulturno-istorijskog značaja do koga je veoma teško stići autobusima i automobilima, čak i kada su vremenski uslovi povoljni. Konflikti između različitih sektora na turističkoj destinaciji mogu se javiti i usled neusklađenosti reda vožnje prevoznika (vozova i autobusa, autobusa i trajekta i slično) ali i kod povezanosti aerodroma sa gradskim centrima, pa su turisti često prinuđeni na duga čekanja ili visoke troškove taksi prevoza do hotela.
  
6. Preterana *komercijalizacija* kulture – ovo je negativna strana komercijalizacije kulture i odnosi se na (svesnu ili nesvesnu) zloupotrebu turističkog proizvoda, kojeg mogu činiti običaji određenog mesta ili naroda, lokalni festivali, obredi i svakodnevni život lokalnog stanovništva (Mavrić, 2012).

*PRIMER: Žene dugih vratova*

*Iz ratom pogođene Burme (šezdesetih godina XX veka) čitava sela su morala biti evakuisana, a izbeglice su pronašle dom na teritoriji Tajlanda. Žene iz jednog od izbegličkih plemena odlikuje neobičan izgled, a turisti ne pitaju za cenu u želji da ih vide i upoznaju. Vrat*

*im je neprirodno dugačak, što je posledica nošenja mesinganog obruča, već od šeste godine života. Prema običaju iz njihovog rodnog sela i plemena (Kayan), devojčicama se iz godine u godinu povećava broj prstenova oko vrata, i nose ih do kraja života. Efekat je potpuno neobičan, glava deluje kao da je odvojena od tela i postavljena na nekakav metalni pijedestal. U zreloom dobu žene, ukupna težina ovog prstenja može biti i više od 10 kilograma.*

*Blatnjave ulice i trošne kuće od bambusa ne pružaju potreban kvalitet života, a turizam donosi bar nekakve prihode od prodaje rukotvorina, pa je tako zanatstvo jedina šansa da ovi siromašni ljudi prežive. Od ukupno 120 stanovnika sela Huaj Pukeng, tridesetak su žene dugih vratova, koje dočekuju turiste od jutra do večeri, kako bi prodale neke od suvenira koje su same napravile.*

*Ovde prisutne etičke dileme nisu novijeg datuma, pa je trenutno na snazi neka vrsta kompromisa – fotografije ovih žena uklonjene su sa svih promotivnih materijala, a u sela se vode samo oni turisti koji to izričito zahtevaju.*

(Modifikovano prema: [www.globalpost.com](http://www.globalpost.com))

7. *Oponašanje turista* – turizam može doprineti očuvanju tradicije, ali i ugroziti neke kulturne vrednosti i društvene norme lokalnog stanovništva, što često dovodi do konflikata, a u nekim slučajevima čak i nasilja. No, često je finansijski benefit lokalne zajednice prevalentan, pa se pred ovim negativnim uticajem turizma „zatvaraju oči”.

*PRIMER: Kockarnice u indijanskim rezervatima*

*Godine 1988. u SAD je stupio na snagu Federalni zakon (Indian Gaming and Regulatory Act – IGRA) kojim su regulisani pravni okviri rada objekata za igre na sreću u indijanskim rezervatima. Ubrzo se pojavio veliki broj kockarnica. Ovaj potez američke vlade*

*značajno je poboljšao ekonomski i socijalni status pripadnika indijanskih zajednica, ali je doveo i do velikih problema.*

*Gotovo sve indijanske zajednice nastanjene u blizini kazina suočile su se sa problemom zavisnosti od kockanja. Mnogi pripadnici zajednica ulažu i ono malo imovine koju poseduju kako bi „ostali u igri“. Kao posledice zavisnosti pojavili su se i sekundarni problemi, kao što je nasilje u porodici, razvodi i zanemarivanje maloletne dece. Pripadnici mnogih indijanskih plemena vode bitku i sa zavisnošću od alkohola i droge, ali i visoko izraženom stopom suicida, posebno kod mlađe populacije.*

(Modifikovano prema: [www.kstrom.net](http://www.kstrom.net))

8. Konflikti usled *nesporazuma među kulturama* (osećaj eksploatisanosti kod rezidenata) – konflikti nastali usled različitosti često mogu biti prilično teški i nerešivi. Oni mogu nastati kao posledica različite percepcije osnovnih komunikoloških situacija, drugačijih tumačenja i razumevanja neverbalnih signala i poruka, ali i uzrokovani drugačijim načinom života, različitim običajima i navikama.

**PRIMER:** *Kubanska kuhinja – raj za strane turiste*

*U Havani se, nakon slabljenja uticaja Vlade na strogo vođenu ekonomiju, otvaraju novi privatni restorani. Ali, nisu svi željni otmene kuhinje. Donedavno su skoro svi poslovi na Kubi, uključujući i restorane, bili u vlasništvu države. Enterijer je uglavnom bio jednostavan, a usluga – interesantna. Međutim, sve to se menja. 'Paladaresi', ili privatni restorani, postoje na Kubi već neko vreme. Ranije se nisu mnogo eksponirali. Sada se, otkako je predsednik Raul Kastro smanjio pritisak države na kubansku ekonomiju, privatni restorani otvaraju širom Havane. U restoran „Le Chansoniere“ dolazi probrana klijentela, uglavnom strani turisti i kubanska elita koja ima pristup stranim valutama. Mušterije koje poseduju samo kubanski pezos verovatno nikad neće jesti u jednom paladaru. „Naši proizvodi*

*veoma su vredni, što ih čini skupim za Kubance. Većina naših mušterija su turisti i diplomate. U paladerima se uglavnom mogu videti samo stranci” – objašnjava vlasnik jednog privatnog restorana. Francuska i španska visoka kuhinja, sofisticirani suši, moderni kafei i najbolja tradicionalna kubanska jela bruse apetit, edukuju nepca i hrane rastuću turističku industriju. Međutim, kada dođe vreme obroka, osnovne fino skuvane kubanske namirnice i jednostavan tanjir pirinča i pasulja su ono čemu većina Kubanaca pribegava.*

(Prema: [www.balkans.aljazeera.net](http://www.balkans.aljazeera.net))

9. Konflikt *kapaciteta nosivosti* – ostrva su veoma popularne turističke destinacije pa se mnoga od njih tokom sezone suočavaju sa velikim brojem turista, koji često, i po nekoliko puta, premašuju broj stanovnika. Tako su, usled raznih nepredviđenih okolnosti, i konflikti neminovni. U ovakvim situacijama dovodi se u pitanje *kapacitet nosivosti* (*carryng capacity*), koji podrazumeva maksimalan broj ljudi na nekoj destinaciji i njihove aktivnosti, a da pritom na bilo koji način nije ugroženo fizičko, ekonomsko i socijalno okruženje, niti narušeno zadovoljstvo posetilaca (Middleton & Hawkins, 1998).

**PRIMER:** Malta

*’Male destinacije’, kao što je Malta, imaju veoma ograničeno domaće tržište, pa njihova egzistencija gotovo u potpunosti zavisi od inostranog tržišta. Međunarodni dolasci su pod kontrolom stranih tur-operatora koji uglavnom imaju dovoljno snažnu pregovaračku poziciju, pa direktno utiču na formiranje cena smeštaja i povećanje cena nekretnina na destinaciji. Najveći problem turizma na Malti je izražena sezonalnost. Čak 70% turista dolazi tokom letnjih meseci, te se u tom periodu oseća najveći pritisak na lokalnu infrastrukturu, uključujući elektrodistribuciju i vodosnabdevanje, upravljanje otpadom, kao i masovne posete objektima kulturne baštine i plažama, kao i uticaj na osetljive eko-sisteme.*

(Dodds, 2007)

Povećavanje broja novih destinacija, putovanja i putnika, u budućnosti će sve više dovoditi do manifestacije konfliktnih situacija. Korišćenje prostora je veoma često potencijalno konfliktna situacija jer ne postoje izgledi za ravnopravnu deobu među zainteresovanim korisnicima (Maksin-Mičić, 2009). Stoga je neophodno konflikte pokušati rešiti na principijelan i kooperativan način, imajući u vidu interese svih strana u konfliktu. Tolerantna komunikacija, diskutovanje problema i spremnost da se sagleda i sopstveno ponašanje u konfliktu, može u značajnoj meri da doprinese efikasnijem i racionalnijem pristupu problemu.

## LITERATURA

Dodds, R. (2007). Malta's Tourism Policy: Standing Still or Advancing towards Sustainability? *Island Studies Journal*, 2(1), 47–66.

Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: AB Print

Isić, U. (2010). *Vršnjačka medijacija: priručnik za roditelje i nastavnike*. OSCE

Maksin-Mičić, M. (2009). Zaštita turističkih prostora. Zbornik radova. 1. *Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009*. 257–262.

Mandić, T. (2000). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Pančevo: Izdanje autora

Marinković, L., Zubanov, V., & Potočnik Topler, J. (2019). Assertivness Scale as a Teamwork Aptitude Predictor. *ANNALES, Ser. hist. sociol*, 29 (3), 511–520. DOI 10.19233/ASHS.2019.34

Marić, D. (2003). Upravljanje reklamacijama potrošača kao instrument poslovne politike preduzeća. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 10, 343–351.

Mavrić, B. (2012). *Komercijalizacija nematerijalne kulturne baštine u turističke svrhe*. Završni rad thesis. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

<http://eknjiznica.unipu.hr/id/eprint/2010>

Middleton, V.C., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Ramsbotham, O., Miall, H., & Woodhouse, T. (2011). *Contemporary conflict resolution*. Cambridge: Polity Press

Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com

Rogozhnikova, R. A., Vasiliev, A. A., Pochekaeva, I. S., & Starkova, A. V. (2013). Theoretic Foundations of Building up Future Specialists' Conflict Prevention and Conflict Resolution Skills. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 13(5), 698–702.

Žagar, M. (2006). Pluralism and Diversity in Modern Societies and States: the Regulation and Management of Diversity and the Prevention. *Management and Resolution of Ethnic Crises and Conflicts*. Outline for Co. De Master – Trento

<http://www.tsvc.lincoln.ac.uk/papers/submission.php?paper=58>

<http://serbian.cri.cn/1/2006/09/21/21@49066.htm>

<http://www.slobodnadalmacija.hr/Biznis/tabid/69/articleType/ArticleView/articleId/163261/Default.aspx>

[www.globalpost.com](http://www.globalpost.com)

<http://www.kstrom.net/isk/games/abaurrea/assign5.htm#igra>

<http://balkans.aljazeera.net/vijesti/kubanska-kuhinja-raj-za-straneturiste>

## KLJUČNI POJMOVI

konflikt, tipovi konflikata, upravljanje konfliktom, ponašanje u konfliktu, konflikti u poslovnoj praksi



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta su *konflikti*?
- » Koji su *najčešći uzroci* konflikata?
- » Koje *vrste konflikata* postoje?
- » Šta je *Conflict Resolution*?
- » Koje *vrste ponašanja* postoje u konfliktu?
- » Na koje načine je moguće *izbeći konflikte* u komunikaciji sa potrošačima?
- » Navedite vrste i primere *konflikata u u turističkom poslovanju*.

## VI KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Krizne komunikacije

*Šta je kriza?*

Principi kriznih komunikacija

Moguće greške tokom kriznih komunikacija

Preventivno delovanje u kriznim situacijama

Strategije kriznih komunikacija

Značaj kriznih komunikacija u praksi poslovanja

## VI KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *krizno komuniciranje*?
- » Koje su *karakteristike krize*?
- » Koje *vrste kriza* je moguće razlikovati?
- » Koje *osnovne principe kriznih komunikacija* navodi Grunig?
- » Šta podrazumeva *preventivno delovanje* u kriznim komunikacijama?
- » Koje *strategije kriznih komunikacija* navodi Kums?
- » U čemu se ogleda *značaj kriznih komunikacija u u praksi poslovanja*?

### **Krizne komunikacije**

Značaj negovanja dobrih odnosa sa različitim ciljnim grupama i održavanje dugoročne lojalnosti sa potrošačima na današnjem, za konkurenciju posebno senzibilnom, tržištu, jedan je od „recepta” za opstanak preduzeća. Upravljanje komunikacijama sa potrošačima je, smatraju neki istraživači, još značajnije u kriznim situacijama, čime se u potpunosti potvrđuje teza s početka ovog udžbenika, da je komunikacija u svim kontekstima neophodna socijalna veština koja se vežba i usavršava tokom čitavog života.

Pre preduzimanja bilo kakvih komunikacionih aktivnosti važno je ustanoviti da li se radi o krizi ili je na pomolu situacija nešto slabijeg intenziteta koja se može nazvati incidentom ili problemom. U literaturi su prisutna stanovišta da su prva 24 sata presudna za reagovanje i da se, u zavisnosti od vrste reakcije i preduzetih mera od strane nadležnih u organizaciji, može ustanoviti u kom će se pravcu situacija razvijati. *Krizno komuniciranje* je vrsta dijaloga između organizacije i javnosti i predstavlja pokušaj da, kroz uspešnu primenu odabrane komunikacione strategije, preduzeće ponovo uspostavi uzdrmanu stabilnost i da popravi poljuljani ugled.

### *Šta je kriza?*

Kriza i krizne situacije obično su nenajavljene i zahtevaju brzu i trenutnu reakciju. Tokom kriznih dešavanja moguće je uočiti delimičan ili potpuni *nedostatak kontrole*. Da bi se umanjile ili eliminisale štetne posledice kriznih situacija, neophodna je primena principa i strategija kriznih komunikacija, čija će uspešna implementacija rezultirati smanjenjem nesigurnosti i stresa, kao i obezbeđivanjem osnovne organizacione funkcionalnosti i rutine.

U novijoj literaturi moguće je naći objašnjenja uzroka krize, pa se tako navodi da ona nastaje usled destabilizacije i negativnih događaja (Roux-Dufort, 2005), i može da ugrozi profitabilnost, opstanak i dalje napredovanje organizacije (Lerbinger, 1997). U zavisnosti od dimenzija krize (uzrok krize ili sposobnost kontrolisanja krize) primetan je i određeni stepen uključenosti potrošača. Kada uzrok krize leži unutar organizacije, potrošači očekuju da menadžment bude sposoban da je prepozna, kontroliše i time smanji negativne učinke. Ukoliko je, pak, krizna situacija izazvana nekim eksternim faktorima, potrošači percipiraju organizaciju kao „manje krivu” i ne očekuju veliku mogućnost kontrole od strane organizacije u toj dimenziji (Zubanov & Radenković Šošić, 2015, str. 1034). Krizne situacije mogu u potrošačima da pobude empatiju, bes i saosećanje, ali je moguće i da, usled procene stepena odgovornosti (odnosno njenog odsustva), više ne žele da budu korisnici proizvoda ili usluga pomenute organizacije (Ranković et al., 2011).

## Principi kriznih komunikacija

Uzrok krize može biti neka prirodna pojava (zemljotres, cunami ili poplava), ali i ljudski faktor (skandal, konflikt, požar). Tako je moguće razlikovati osam tipova kriza koje nastaju iz napred navedenih razloga (Cutlip, Center, & Broom, 2003):

1. prirodne krize;
2. tehnološke krize;
3. krize uzrokovane sukobom;
4. krize uzrokovane zlonamernošću;
5. krize nastale usled iskrivljenih vrednosti upravljanja;
6. krize uzrokovane obmanom;
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave, i
8. poslovne i ekonomske krize.

**Vreme trajanja krize** takođe može biti jedna od kritičnih varijabli, pa tako možemo razlikovati:

1. *Trenutne krize* – pobuđuju najveći strah, dešavaju se izuzetno brzo i neočekivano, tako da organizacija ima veoma malo (ili nema nimalo) vremena za pripremu i reagovanje. Primeri za to su avionske ili druge velike saobraćajne nesreće, požari, potresi, i slično. U tim situacijama je važno da unapred postoji plan za reagovanje i odgovor na kriznu situaciju, kako bi se izbegli zbunjenost, kolebanje i panika.
2. *Krize u nastajanju* – ostavljaju dovoljno vremena za pripremu, istraživanje i planiranje, ali se može dogoditi da neočekivano eskaliraju i izazovu kriznu situaciju. To su, npr., situacije sa nezadovoljnim poljoprivrednim proizvođačima, ponižavanje na radnom mestu ili kašnjenje isplata ratnim vojnim invalidima. Važno je da blagovremeno budu preduzete korektivne mere od strane organizacije.
3. *Trajne krize* – intenzitet ovih kriza se ne smanjuje ni tokom dužeg vremenskog perioda, sve informacije su, i pored velikih napora

menadžmenta organizacije, van kontrole, a spekulacije se umnožavaju. Kao primer se može navesti *kriza reputacije* koja se pojavila u mlekarskoj industriji Srbije 2012, vezano za pojavu aflatoksina u mleku, finansijska kriza u kompaniji *Agrokor* 2017. godine, ili situacija sa *Addiko bank* a.d. 2018. godine kada se spekulisalo o postojanju falsifikovanih ugovora.

Tok razvoja krize zavisi i od konteksta u kom je ona nastala i može da ugrozi i menadžment organizacije i njeno poslovanje. Krizne komunikacije su ključni element dobrog upravljanja u vanrednim situacijama i mogu u značajnoj meri da umanje ili ublaže negativne uticaje.

Grunig (1984) definiše osnovne principe kriznih komunikacija i objašnjava njihov značaj:

1. **Princip odnosa** – omogućava efektivnije upravljanje krizom kod već uspostavljenih dobrih i dugoročnih odnosa;
2. **Princip odgovornosti** – podrazumeva prihvatanje odgovornosti, čak i u situacijama kada organizacija ne snosi krivicu;
3. **Princip transparentnosti** – odnosi se na davanje svih raspoloživih informacija javnosti i pribavljanje potrebnih dodatnih;
4. **Princip simetričnih komunikacija** – vodi računa pre svega o javnom interesu, podrazumeva dijalog i društveno odgovorno poslovanje.

Ne postoje neki posebni komunikološki saveti organizacijama kako da primereno reaguju u kriznim situacijama, ali neki autori (Vilkoks et al., 2006) navode da je potrebno ponašati se u skladu sa sledećim preporukama:

1. Javnost i interes javnosti trebalo bi uvek da budu na prvom mestu;
2. Preuzimanje odgovornosti organizacije za rešavanje problema je neophodno;
3. Pošten odnos – bez prikrivanja činjenica i pokušaja obmane;

4. Izbegavati sintagmu: „Bez komentara” – to često dovodi javnost u nedoumicu;
5. Odrediti jednog portparola, tačnije, jednu osobu (iza koje stoji tim profesionalaca) koja će se obraćati javnosti i prosleđivati potrebne informacije;
6. Organizovati centralni informativni centar;
7. Konstantno pružati informacije – kada se informacije uskraćuju, same po sebi postaju vest;
8. Upoznati se sa potrebama i rokovima koje postavljaju mediji;
9. Biti uvek dostupan tokom trajanja krize;
10. Obezbediti nadzor nad vestima i telefonskim upitima;
11. Stalno aktivno komunicirati sa ključnim grupama javnosti.

Kontinuirano dobri odnosi sa potrošačima od velikog su značaja, ali ne samo u kriznim situacijama. U tim „normalnim” situacijama reputacija i poslovnost organizacije očituju se u pravom svetlu. Stoga je svrha komunikacije usmeravanje svih akcija u cilju dobrobiti preduzeća. Shodno tome, neophodno je imati plan koji podrazumeva dobru pripremu za sve „neočekivane” i, po organizaciju, pogubne situacije kriza.

*Pre krize potrebno je:*

- stalno biti u kontaktu sa „svojim” (prijateljski nastrojenim) medijima i novinarima i izgraditi odnos obostranog poverenja;
- imenovati kriznog menadžera koji će blagovremeno (na raspolaganju mora imati potrebno vreme i neophodne resurse) moći da se dobro pripremi za reagovanje i upravljanje krizom (veće organizacije imenuju po nekoliko menadžera ovog tipa, od kojih je svaki pripremljen za određeni tip krize, npr. vremensku nepogodu, finansijsku krizu, požare itd.);
- predviđati, tačnije, istraživati i prikupljati podatke o potencijalnim opasnostima za organizaciju (pojave, trendovi i pokazatelji);
- formirati krizne timove;
- planirati – definisati cilj, poruku, plan, medijski kanal za krizno komuniciranje.

*U vreme krize* potrebno je:

- identifikovati vrstu krize i obavestiti javnost o tome; to predstavlja akt društveno odgovornog ponašanja u odnosu sa zainteresovanim javnostima, a posebno sa potrošačima i kao takav je visoko uvažavan;
- biti stalno dostupan (posebno ukoliko se radi o krizama koje se tiču šire javnosti) i omogućiti da krizni štab i medija-centar nesmetano funkcionišu;
- smireno, predusretljivo i ljubazno, bez nervoznih ispada, obratiti se javnosti i reći sve što se do tog trenutka zna; važno je i pokazati se, kako bi prisustvo bilo nesporno i kako se stečeno poverenje ne bi stavilo na kocku;
- reagovati i time svesti štetu na minimum.

*Posle krize* slede:

- oporavak od nanete štete;
- izvođenje zaključaka i pouka;
- prilagođavanje smernica i planova za budućnost.

## **Moguće greške tokom kriznih komunikacija**

I pored široko uvreženog mišljenja da se krizne situacije ne mogu predvideti, krize ipak nisu uvek neočekivane. Istraživanje američkog „Instituta za upravljanje krizama” pokazalo je da je samo 14% kriza u poslovnom svetu neočekivano. Preostalih 86% su krize koje je ovaj institut nazvao „tinjajućim”, a u kojima su u organizaciji svesni potencijalne pretnje poslovanju mnogo pre nego što javnost za nju sazna. Istraživanje je pokazalo i da rukovodstvo – ili, u pojedinim slučajevima, loše rukovodstvo – izaziva čak 78% kriza. Druga studija je otkrila da 89% izvršnih direktora kompanija sa liste *Fortune 500* smatra da je poslovna kriza skoro neizbežna, ali da, ipak, 50% njih nema plan za upravljanje krizom.

Greške koje se javljaju u poslovnoj praksi prisutne su kako u razvijenim ekonomijama, tako i u onima koje to nisu ili onima koje su u krizi. Uzroci njihovog pojavljivanja su različiti, a mogu se javiti kao sledeće situacije (prema: Grubić et al., 2012):

1. **Kolebanja** – dovode do osećaja konfuzije, besa, nekompetentnosti ili nedovoljne pripreme;
2. **Zamagljivanje** – u društvu dolazi do osećaja nepoštovanja i ravnodušnosti;
3. **Težnja ka odmazdi** – povećava napetosti i pojačava emocije umesto da se radi na njihovom ublažavanju i smirenju tenzije;
4. **Uvijenost ili neodređenost** – u ovim situacijama stvaraju se najveći problemi jer se zaobilazi istina koja je neprikosnovenena;
5. **Dogmatska naklapanja** – zbog arogancije organizacije ove situacije povećavaju ranjivost;
6. **Konfrontacija** – stvara se privid akcije i prisutno je stanje napetosti umesto da se racionalno reaguje na problem;
7. **Sudski proces** – pruža još veći uvid u delatnost i može da skrene pažnju sa jednostavnijih i razumnijih rešenja.

### **Preventivno delovanje u kriznim situacijama**

Do sada je već postalo jasno da je komuniciranje jedna od strateških aktivnosti svake organizacije. Tako, krizne komunikacije ne mogu biti odvojene od funkcije PR-a (*Public Relations*), a strategijsko planiranje u odnosima s javnošću organizacije izraz je otvorenosti sistema i spremnosti na proaktivno delovanje. Opšti principi pristupu planiranja i programiranja aktivnosti u komuniciranju s javnošću su sledeći (prema: Cutlip, Center, & Broom, 2003):

1. Definisane uloga i zadataka i određivanje vrste i obima posla koji treba da se obavi;
2. Definisane područja u kojima se očekuju najvažniji rezultati i donošenje odluke o tome gde će se uložiti vreme, energija i sposobnosti;

3. Identifikovanje i specifikovanje indikatora efektivnosti i utvrđivanje merljivih faktora;
4. Izbor i postavljanje ciljeva i očekivani rezultati;
5. Priprema akcionog plana i odabir metoda za postizanje specifičnih ciljeva;
6. Uspostavljanje kontrole i osiguravanje uspešnog ostvarenja ciljeva;
7. Komuniciranje i utvrđivanje internog komunikacionog modela;
8. Sprovođenje i odabir ključnih osoba, resursa i neophodnih mera.

## Strategije kriznih komunikacija

U literaturi (Vilkoks et al., 2006) najčešće se navodi tipologija strategija kriznih komunikacija po Timotiju Kumsu (Timothy Coombs). Tako ovaj autor razlikuje sledeće strategije:

1. **Kontranapad** – strategija kojom se suprotstavlja strani koja tvrdi da postoji kriza, uz tvrdnju da su njena logika i činjenice pogrešne.

*PRIMER: „Taco Bell” dobija na sudu*

*Kompaniji „Brands”, u čijem je sastavu lanac restorana brze hrane „Taco Bell”, optužena je 2011. godine uz tvrdnje da njihova „začinjena govedina” sadrži svega 35% goveđeg mesa i da „Taco Bell” obmanjuje javnost u svojim reklamama. „Taco Bell” je brzo i odlučno reagovao – u javnosti je eksplicitno negirao ove tvrdnje i sa potrošačima podelio razmeru sastojaka u svojoj „začinjenoj govedini”. Činilo ju je 88% goveđeg mesa i 12% tajnog sastojka, čiji su sastav, takođe, objavili.*

*Njihova kampanja uključivala je tradicionalne reklame u lokalnim novinama, ali su se fokusirali na onlajn marketing putem društvenih medija, pre svega putem kanala „YouTube”, „Facebook” stranice i drugih. Potrošači su fantastično reagovali na onlajn kampanju, pljuštali su komentari podrške na ovim stranama i „Taco Bell”*

*je zadržao sigurnu poziciju na tržištu. Ona je dodatno ojačana odbacivanjem tužbe nakon mesec dana. Na taj način je, primenom agresivne strategije kontranapada, „Taco Bell” uspeo da preokrene moguću PR katastrofu u svoju prednost.*

(Izvor: [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com))

- 2. Poricanje** – iz organizacija objašnjavaju da ne postoji kriza. Ipak, poricanje je moguće jedino u slučaju kada postoje prave informacije u prilog toj tvrdnji, što je u skladu sa društveno odgovornim poslovanjem.

*PRIMER: „Gorka čokolada”*

*Britanska kompanija „Cadbury”, koja proizvodi čokolade i slatkiše, suočila se 2003. godine sa kriznom situacijom do koje je došlo krivicom same kompanije. Naime, kriza je započela kada su u Mumbaiju otkrivene dve table čokolada „Cadbury” u kojima su pronađeni crvi. Agencija za hranu i lekove (FDA) odmah je zaplenila zalihe čokolade u najbližem fabričkom postrojenju u Puneu.*

*Kompanija je veoma sporo reagovala i saopštila da tako nešto nije moguće u proizvodnoj fazi, što FDA nije prihvatila. Mediji su istog trenutka napali „Cadbury” i kompanija se našla na udaru javnosti. Kriza je rezultirala povlačenjem svih reklama za „Cadbury” iz medija i plasiranjem PR projekta čija su ciljna grupa bile maloprodaje. Osim toga, neprestano su putem saopštenja za javnost izveštavani mediji o daljim događajima i konkretnim merama koje se preduzimaju kako bi se unapredio proizvodni proces i proces skladištenja. Kompanija je, takođe, uvezla nove mašine i promenila pakovanje svojih čokoladica „Dairy Milk”.*

*Kada je tri godine kasnije izbila nova kriza, „Cadbury” nije reagovao dovoljno efikasno, što je rezultiralo time da 2010. godine kompanija bude prodana „Kraftu” za jedanaest i po milijardi funti.*

(Izvor: www.grawe.hr)

3. **Izgovor** – iz organizacije se minimizira sopstvena odgovornost za krizu. Demantuje se svaka namera da se poćini šteta, a predstavnici organizacije izjavljaju da nisu imali kontrolu nad događajima koji su izazvali krizu.

*PRIMER: Napad na EPS*

*Jula 2014. godine, nakon velikih prolećnih poplava koje su zahvatile Srbiju, postavilo se pitanje odgovornosti svih fizićkih i pravnih lica ćija je aktivnost u tim danima bila ključna. Takav je bio slučaj i sa EPS-om. Elektroprivreda Srbije (EPS) odbacila je optužbe Ministarstva energetike da je u tom javnom preduzeću ugrožen javni interes i ocenila da je pozadina tih napada urušavanje EPS-a. EPS je bio prinuđen da odbaci navode Ministarstva energetike jer, posle optužbe da je EPS izazvao vremenske nepogode i prouzrokovao havarije u distributivnom sistemu u zapadnoj Srbiji, Ministarstvo energetike optužilo je EPS da je direktno izazvao havariju na transformatoru u termoelektrani „Kostolac B”. Radna grupa Ministarstva energetike za sigurnost snabdevanja energijom saopštila je u sredu da je u EPS-u ugrožen javni interes i optužila menadžment da je ostavio preduzeće bez osiguranja.*

*U EPS-u su istakli i da je apsolutna neistina da je EPS neosiguran, jer je za svu imovinu u svim delovima sistema na vreme obezbeđeno osiguranje i da će šteta nastala na tom transformatoru biti nadoknađena od osiguranja. EPS je takode podsetio da*

*je u više navrata od Ministarstva energetike tražio pomoć u rešavanju problematike javnih nabavki, ali da je pomoć izostala.*

*U saopštenju su naveli i da će komisije utvrditi razloge havarije na transformatoru u Kostolcu i da nije tačna tvrdnja da je zbog tog kvara ugrožen javni interes.*

(Prema: [www.politika.rs](http://www.politika.rs))

4. **Opravljanje** – kriza se pokušava umanjiti izjavom da ne postoji ozbiljna šteta ili povreda, čime se utiče na smanjivanje stvarnih efekata krize.

*PRIMER: Najveća krađa ličnih podataka američkih potrošača*

*Kompanija „TJX”, u čijem su vlasništvu maloprodajni lanci „TJ Maxx” i „Marshalls”, koji firmiranu robu prodaju po nižim cenama, objavila je da je decembra 2006. godine otkrila provalu u sistem, prilikom koje su „ukradeni” podaci o vlasnicima 45.000.000 kreditnih i debitnih kartica. Međutim, dokumenta koje su istražitelji sa Floride podneli pravosuđu pokazuju da je kompanija „TJX” saznala za provalu bar devet meseci pre nego što je to zvanično obelodanila. Ta vremenska razlika je važna, kažu stručnjaci, za bezbednost bankovnih podataka, jer je prethodno upozorenje moglo da pomogne mušterijama popularnog maloprodajnog lanca da se zaštite od ove, po svemu sudeći, najveće krađe poverljivih podataka potrošača u istoriji Sjedinjenih Država. Kompanija „TJX”, u čijem je vlasništvu oko 2.500 prodajnih objekata u SAD, kaže da lopovi neće imati koristi od najvećeg dela ukradenih informacija o potrošačima. Tvrde da je – kada je provala otkrivena – skoro tri četvrtine podataka već bilo nevažeće, a jedan broj kreditnih kartica bio je elektronski zaštićen.*

*To, međutim, ne uliva poverenje potrošačima, koji kažu da se više ne osećaju sigurno kada u radnjama „TJX” plaćaju kreditnim karticama.*

(Prema: [www.glasamerike.net](http://www.glasamerike.net))

5. **Udovoljavanje** – predstavlja pokušaj organizacije da umiri zainteresovanu javnost, kroz donacije ili poklone za potrošače.

*PRIMER: „Ford” sprečava katastrofu*

*Neispravne gume koje su isporučivane za terenska vozila „ford explorer” prouzrokovale su brojne saobraćajne nezgode sa fatalnim ishodom, pa je tako kompanija „Ford” zapala u krizu. Godine 1999. objavljeni su zvanični podaci da je od 1992. godine 88 osoba poginulo a 250 povređeno u saobraćajnim nesrećama koje su izazvane raslojavanjem guma na automobilima tipa „ford explorer”. Iz tog razloga su iz kompanije „Ford” zamenili šest i po miliona guma svojim kupcima, a takođe su privremeno zatvorena tri pogona za proizvodnju novih terenaca, što je smanjilo „Fordovu” automobilsku proizvodnju napola. Međutim, ugled kompanije je sačuvan a poverenje kupaca i dalje je prisutno.*

(Izvor: [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com))

6. **Korektivni postupak** – ispravljanje načinjene štete i sprečavanje ponavljanja krize.

*PRIMER: Bijonse*

*Medijska buka i krizna situacija započela je nakon što su mediji otkrili da je pevačica Bijonse na plejbek otpevala nacionalnu himnu SAD na inauguraciji Baraka Obame za drugi predsednički mandat. Pevačica ništa nije demantovala, niti se oglašavala u medijima. Pred nastup na Superboulu, gde je trebalo ponovo da otpeva nacionalnu*

*himnu, Bijonse je zakazala konferenciju za novinare i bez ikakve najave i objašnjenja ušla u prostoriju, stala pred nekoliko stotina okupljenih novinara i bez muzičke pratnje otpevala američku himnu. To je zauvek učtkalo sve tabloide. Time su pevačica i njen PR tim javnosti održali lekciju iz kriznih komunikacija:*

- *Dali su odgovor brzo, u pravo vreme, i bio je vrlo jasan;*
- *Odgovorili su pravoj publici – mediji su najbolji i najkraći kanal kojim će se vest plasirati ostalim zainteresovanim javnostima;*
- *Bijonse je bila autentična i iskrena, pa je poruka imala pun efekat;*
- *Priznala je grešku (pevanje himne na plejbek), ali je stavila tačku na dalju polemiku o svojim glasovnim sposobnostima.*

*Ovakav efekat ne bi imala primena neke druge strategije kriznog komuniciranja, već je sama pevačica kontrolisala poruku i tako postigla maksimalan efekat.*

(Izvor: [www.biznis-akademija.com](http://www.biznis-akademija.com))

## 7. Izvinjenje – preuzimanje odgovornosti i traženje oprostaja.

**PRIMER:** *Slučaj kompanije „Texaco”*

*Godine 1994. kompaniju „Texaco” tužilo je šestoro bivših radnika afroameričkog porekla, zbog rasne diskriminacije. Tajni snimci razgovora rukovodilaca u ovoj kompaniji dokazivali su njihove tvrdnje i bacili veoma loše svetlo na „Texaco”. Ovo je, naročito u SAD, krizna situacija koja se izuzetno teško rešava, a da nema posledica po reputaciju kompanije. Generalni direktor kompanije „Texaco”, Piter Biljur, odmah je istupio sa javnim izvinjenjem, priznao krivicu i istakao da se stidi dela i izjava rukovodilaca ove kompanije. Rukovodioci koji su bili umešani u ovaj skandal, suspendovani su i*

čekali su rezultate istrage. Ostali rukovodioci kompanije krenuli su u obilazak ekspozitura i predstavništava kompanije i lično se izvinjavali zaposlenima. „Texaco” je, takođe, angažovao marketinšku agenciju „Uniworld Group”, čiji su vlasnici Afroamerikanci, da vodi antikriznu i reklamnu kampanju i pomogne u rešavanju ove krizne situacije. Kompanija „Texaco” nagodila se sa bivšim zaposlenima koji su je tužili i pristala da plati 176.000.000 dolara odštete. Biljur je, takođe, uveo dodatne, stroge provere postojanja diskriminacije za rukovodioce i menadžere, što je sprečilo ponovnu pojavu ovakvog problema.

(Izvor: <http://www.biznis-akademija.com>)

Neki drugi autori (prema: Lee, 2005) pominju i sledeće strategije:

1. Strategija **prebacivanja krivice** – organizacija priznaje postojanje krize, ali negira bilo kakvu svoju vezu sa istom i ne prihvata odgovornost;
2. Strategija **kompenzacije** – direktnim novčanim sredstvima pokušavaju se umanjiti štetni efekti krize;
3. Strategija **bez komentara** – odbacivanje odgovornosti, uskraćivanjem svih informacija.

Rezultati novijeg empirijskog istraživanja rađenog kod nas (Ranković et al., 2011), kroz prikazan konceptualni model omogućili su identifikovanje tri osnovne grupe strategija prema efektima koje one imaju na ponašanje potrošača. To su:

1. **Kontraproductivne strategije,**
2. **Indiferentne strategije i**
3. **Strategije zadržavanja potrošača u odnosu.**

*Kontraproduktivnim strategijama*, u koje autori (Ranković et al., 2011) svrstavaju strategije *bez komentara* i *prebacivanje krivice*, u potpunosti se odbija bilo kakva odgovornost preduzeća i time se negativan utisak kod potrošača dodatno pojačava, a krajnji ishod je napuštanje i prelazak kod konkurencije.

*Indiferentne strategije* (strategije kao što su *izgovor* i *kompensacija*) imaju za cilj umanjivanje stepena odgovornosti organizacije, što potrošači prepoznaju i reaguju isto kao i kod prethodne grupe strategija, napuštanjem i prelaskom kod konkurencije.

*Strategije zadržavanja potrošača* (strategije kao što su *korektivni postupak* i *izvinjenje*), smatraju pomenuti autori, imaju za cilj prihvatanje odgovornosti i promenu ponašanja u domenu odnosa sa potrošačima, što se prepoznaje kao dobra namera organizacije. Za razliku od prethodne dve grupe strategija, ovde potrošači ostaju lojalni, uz povećanu opreznost i analizu pouzdanosti organizacije.

Svaka organizacija koja dugoročno želi da ostvari dobre odnose sa potrošačima mora da deluje i ponaša se u skladu sa njihovim interesima. Odgovornost za poslovanje je u kriznim situacijama dodatno povećana. U tim slučajevima mogu se primenjivati neke strategije svrstane u kategoriju *strategija za potpuno iskupljenje organizacije* (Ranković et al., 2011). Osim strategije *izvinjenja*, tu se mogu ubrojati još i *korektivni postupci* kao i strategija *kompensacije*. Time se postiže zadovoljenje interesa svih kategorija potrošača, ali se popravljaju i reputacija, i snaži identitet same organizacije.

U turizmu, na primer, krize prouzrokovane greškom organizatora putovanja često se završavaju korektivnim postupcima u vidu kompenzacija, odnosno, obezbeđivanja neke druge usluge oštećenim klijentima (besplatan izlet, popust za naredni uplaćeni aranžman ili vaučer za uslugu po izboru).

## Značaj kriznih komunikacija u praksi poslovanja

U svim poslovnim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu, poslovnu orijentaciju ili pozicioniranost na tržištu, važno je poznavati pravila kriznih komunikacija i pridržavati ih se. U turizmu, na primer, su Svetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija (UNWTO) i Ministarstvo ekonomije potpisali 2012. godine Ugovor o licenci za korišćenje publikacije *Instrumenti za komunikaciju u turizmu u uslovima krize* – svojevrsno uputstvo za rešavanje kriznih situacija u turizmu, tj. za komunikaciju i rad sa javnošću u uslovima kriznih situacija.

Ovaj dokument je razrađen od strane WTO za potrebe svih nacionalnih turističkih organizacija, organizacija iz oblasti destinacijskog menadžmenta, kao i za sva privatna preduzeća koje se bave turizmom i putovanjima. Dokument se sastoji od detaljnih protokola, spiskova, smernica za različite tipove kriza i kontakte sa medijima, i merenje efektivnosti, kao i pripadajuće primere. Uloga ovog dokumenta jeste da olakša i ubrza procese pripreme *plana kriznih komunikacija* i njegove kasnije realizacije, a prednost je u tome što se može prilagođavati potrebama svakog korisnika. Iako je prisutno mišljenje da su dobri planovi kriznih komunikacija neophodni, mnogi ljudi iz turističke branše nisu dovoljno pripremljeni za krizne situacije i ne znaju mnogo o tome, pa tako bivaju često iznenađeni pojavom krize.

Na ovom mestu navodimo primere nekih kriznih situacija u turističkom poslovanju koje su imale uticaja ne samo na turiste, nego i na ekonomiju i život stanovništva na destinaciji, a i šire.

**PRIMER:** *Lukso, Egipat, novembar 1997.*

*Teroristi su ubili 62 Evropljanina, koji su razgledali hramove u Lukso. Veliki broj radnih mesta je izgubljen kada su turisti smanjili broj svojih poseta, a kada je zvanična turistička politika prezentovana, za godinu dana situacija se normalizovala.*

*Bolest slinavke i šapa, Velika Britanija, proleće i leto 2001.*

*U cilju zaustavljanja širenja epidemije slinavke i šapa, u Velikoj Britaniji su bili primorani da unište deset miliona grla stoke. Iako nije bilo slučajeva infekcije ljudi, strah od širenja virusa značajno je umanjio prihode u turizmu Velike Britanije 2001. godine, rezultirajući otpuštanjem desetina hiljada ljudi i potrebom za velikom promotivnom kampanjom, kako bi se povratio imidž zemlje kao destinacije.*

*Teroristički napadi, SAD, septembar 2001.*

*U četiri pojedinačna avionska napada ubijene su 2.973 osobe, međunarodni avionski saobraćaj je prekinut, a domaći saobraćaj je bio u znatnom padu. Otpuštanja u turizmu i povezanim delatnostima bila su masovna i trajala su godinama, posebno u oblastima vezanim za međunarodna putovanja. Ni posle devet godina, broj prekomorskih letova nije dostigao nivo iz 2000. godine.*

*SARS, novembar 2002. – jul 2003.*

*Prijavljeno je 8.096 slučajeva SARS-a (Teški akutni respiratorni sindrom) i 774 smrtna slučaja u 37 zemalja. Avio-saobraćaj i turizam značajno su smanjeni, posebno u azijskim zemljama, ali su se uticaji osetili širom sveta. Posebno veliku štetu pretrpeli su azijski hoteli, a oporavak je trajao od trećeg kvartala 2003. do polovine 2004. godine.*

*Cunami u Indijskom okeanu, decembar 2004.*

*Blizu 230.000 ljudi na dva kontinenta umrlo je od posledica cunamija prouzrokovanog zemljotresom jačine 9,1 stepeni Rihterove skale. Za vrlo kratko vreme, turizam je pretrpeo veliki pad i finansijske gubitke, usled čega je bez posla ostalo na desetine hiljada ljudi. Ipak, za otprilike godinu dana, turistička ekonomija je „stala na noge”.*

*Pandemija H1N1 u čitavom svetu, 2009.*

*Novi virus gripa, koji se vrlo lako prenosi, prvo je prijavljen u Meksiku, aprila 2009. godine, a za šest nedelja proširio se na desetine zemalja, da bi se u leto proglasila pandemija. Ovaj jedinstveni virus napadao je uglavnom mlade, zdrave ljude ali je stopa smrtnosti bila relativno niska u odnosu na ukupan broj stanovnika epidemijom zahvaćenih država: umrlo je nešto manje od 20.000 ljudi.*

*Pandemija SARS-CoV-2, 2019.*

*Bolest korona virus (COVID-19) je nova, do sada najsmrtonosnija, pandemija koja je zahvatila svetsku populaciju, a uzrokovana je virusom teške akutne respiratorne infekcije. Širenje COVID-19 infekcije doprinosi i visokoj stopi smrtnosti (više od 2,9 miliona umrlih do 11. aprila 2021.)*

*Širenje ove pandemije stvara paniku u javnosti i doprinosi trendu smanjenja obima poslovanja u svim oblastima. Dostupni podaci pokazuju da su, dolasci međunarodnih turista u 2020. godini na globalnom nivou smanjeni su za 74% u odnosu na prethodnu godinu, kao posledica niskog samopouzdanja, poverenja turista, kao i zbog ograničenja vezanih za putovanja (UNWTO, 2020), a velika je verovatnoća da će usled pandemije, čak oko 75 miliona radnika u oblasti turizma ostati bez posla (WTTC, 2020).*

## LITERATURA

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate

Grubić, G., Ratković, M., & Dulović, Đ. (2012). Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije. *The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, 1 (2), 313–325.

Grunig, J. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, FL: Harcourt Brace College Publishers

Lee, B. K. (2005). Hong Kong Customers Evaluation in an Arline Crash: A Path Model Analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17 (4), 363–391.

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Ranković, Lj., Stefanović, I., Prokić, S., & Janičić, R. (2011). Efekti strategija krizne komunikacije na ponašanje potrošača. *Industrija*, (4), 307–330.

Roux-Dufort, C. (2005). *A passion for imperfections: revisiting crisis management*. The European Institution for LifeLong Learning

Vilkoks, D. L., Kameron, G. T., Olt, F. H., & Ejdzhi, V. K. (2006). *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta

UNWTO. 2020. *Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities*. UNWTO BRIEFING NOTE – TOURISM AND COVID-19, ISSUE 3, SEPTEMBER 2020. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422111>

WTTC. (2021). World Travel & Tourism Council. Accessed 8. Feb <https://wttc.org/>

Zubanov, V., & Šošić, B. R. (2015). UPRAVLJANJE SADRŽAJEM U KRIZNIM SITUACIJAMA. *TEME: Časopis za Društvene Nauke*, 39(3), 1029–1045.

<http://rcm.unwto.org/en/node/34596>

<http://www.biznis-akademija.com>

<http://crisisconsultant.com/>

<http://www.fortune500-app.com/>

EPS: Pozadina napada na EPS je urušavanje kompanije. (24. apr. 2014). Politika. Preuzeto sa <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/EPS-Pozadina-napada-na-EPS-je-urusavanje-kompanije.lt.html>

U toku istraga najveće krađe ličnih podataka američkih potrošača. (10. april 2007). VOA Glas Amerike. Preuzeto sa <http://www.glasamerike.net/content/a-34-2007-04-10-voa9-87000762/756587.html>

## KLJUČNI POJMOVI

kriza, krizne komunikacije, principi kriznih komunikacija, strategije kriznih komunikacija, značaj kriznih komunikacija



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *krizno komuniciranje*?
- » Koje su *karakteristike krize*?
- » Koje *vrste kriza* je moguće razlikovati?
- » Koje *osnovne principe kriznih komunikacija* navodi Grunig?
- » Šta je *preventivno delovanje* u kriznim komunikacijama?
- » Koje *strategije kriznih komunikacija* navodi Kums?
- » U čemu se ogleda *značaj kriznih komunikacija u praksi poslovanja*?



## VII ETIČKA NAČELA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

O etici

Poslovna etika

*Načela poslovne etike*

*Etičke dileme*

Profesionalna etika

Etički kodeksi

Etičke strategije organizacije

Moralne norme i etička načela u praksi

## VII ETIČKA NAČELA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Koji se starogrčki filozof smatra *utemeljivačem etike*?
- » Kakav je *odnos etike i morala*?
- » Koji su *razlozi* usloveli *interesovanje za poslovnu etiku*?
- » Šta označava pojam *etičke dileme*?
- » Koji su elementi *profesionalne etike*?
- » Koje su *etičke strategije* organizacije?
- » U čemu je suština fenomena *uzbunjivanja*?

### **O etici**

*Izbor, a ne prilika, određuje vašu sudbinu.*

Aristotel

Često se pojmovi *moral* i *etika* u svakodnevnom, kolokvijalnom govoru poistovećuju i pridaje im se isto značenje. To ne čudi, jer se etika i moral međusobno odnose kao teorija i praksa. Tačnije, *moral je praksa ispravnog ponašanja*, dok se etika odnosi na *teoriju ispravnog ponašanja*, neki je nazivaju i *naukom o moralu*. Koreni etike su u staroj Grčkoj, utemeljio ju je

još Sokrat, a njegova teza o vrlini kao suštini svakog moralnog delovanja do naših dana je ostala neupitna.

Stoga se često pojam *etika* upotrebljava i kao sinonim za moralnost. Aristotel je kasnije ustanovio da ovakva teorija bez praktične primene ne dovodi do spoznaje i povećanja obima i primene znanja, pa je tako etiku definisao kao filozofsku disciplinu. Smatrao je da je moralna ličnost „sama sebi zakon” i da čovek kao „politička životinja” i moralno biće može samo u državi (koja je važnija od pojedinca) da se ispolji na pravi način.

Moralno činjenje je u svojoj suštini praksa ispravnog ponašanja, dakle, primena etičkih načela u svakodnevnom ljudskom životu.

Suštinsko pitanje etike, kao ideala kome se teži, je nastojanje da se utvrdi kakve stvari treba da budu, a ne kakve one jesu, pa je tako ljudsko delovanje stalno u fokusu analize teoretičara etike. Etika se može objasniti *kao skup pravila i kriterijuma koji određuje koje je dobro, a koje je ponašanje loše* (Pupavac, 2006). Bazirana je na individualnim čovekovim vrednostima, a etičke norme se javljaju kao izraz tih vrednosti, neka vrsta nepisanih pravila koja su iznad zakona. Sankcija se javlja u vidu društvene osude ili ekskomunikacije ili kao griža savesti na individualnom planu.

Različita shvatanja, sistemi vrednosti i stavovi pojedinaca, dovode do toga da nije uvek lako doći do konsenzusa o tome šta je dobro, a šta loše, šta je moralno, a šta nije.

## **Poslovna etika**

Svakodnevne ljudske aktivnosti su u modernom društvu pod vidnim uticajem dominantnih moralnih vrednosti i etičkih postulata, pa je tako i u poslovanju. Sve ono što se smatra dobrim, moralnim i poželjnim u odnosu prema drugim ljudima i sa njima, odslikava se i na domen poslovanja. *Poslovna etika* ili *etika u poslovanju* postala je aktuelna sedamdesetih godina XX veka kada je za to pitanje bilo prisutno veće ili manje interesovanje javnosti

i nauke, inicirano značajnim brojem finansijskih skandala i nepravilnosti u oblasti poslovanja.

U savremenom poslovnom miljeu, povećano interesovanje za etičko poslovanje javlja se iz nekoliko osnovnih razloga:

- **Prvo** – evidentno je povećanje samosvesti javnosti i značaja javnog mnjenja za poslovne aktivnosti;
- **Drugo** – sve više se razvija svest o ograničenosti prirodnih resursa i ugroženosti prirode;
- **Treće** – razvoj poslovnih organizacija i multinacionalnih kompanija ima za rezultat povećanje njihove moći u društvu, uz sve prisutniji nagoveštavaj vladavine ekonomije nad politikom;
- **Četvrto** – ne smeju se smetnuti s uma ni brojni skandali u privredi, vezani za korupciju (Pupavac, 2006).

Tako se poslovna etika može definisati kao *skup moralnih načela i normi kojima se usmerava ponašanje svih aktera u privredi, u skladu sa sistemima vrednosti koji se temelje na opšteljudskim vrednostima i usmereni su na dobrobit čoveka.*

Kada je reč o etici u privredi, treba naglasiti da su način poslovanja nekog preduzeća i donete odluke rezultat individualnih sistema vrednosti pojedinaca koji čine tu organizaciju (Pržulj & Zubanov, 2003). Iako su neki autori tokom istorije tvrdili da etici nije mesto u poslovanju i da je jedina etička odgovornost koju preduzeće ima – opstanak na tržištu i kontinuirano stvaranje profita kao vid odgovornosti koji se ima prema zaposlenima i njihovim porodicama (npr. Milton Fridman) – činjenica je da su mnoga preduzeća svojim odgovornim poslovanjem pokazala da nije nužno neetično poslovanje zarad ostvarivanja profita, tačnije, da ova dva fenomena nisu nužno konfrontirana, već da i etika može doprineti povećanju profita. Etično poslovanje može pozitivno delovati na poverenje potrošača, što se neposredno odražava na tržišnu poziciju preduzeća. Tako, etičko delovanje

podrazumeva i odgovornost za izbor odluke, ali i svest o mogućim posledicama (Pržulj & Zubanov, 2003).

### *Načela poslovne etike*

Na osnovu analize dostupnih izvora, može se reći da poslovna etika počiva na tri načela:

- **Načelo pravednosti** – podrazumeva pravo svakog člana neke organizacije da se prema njemu postupa pravedno, te tako pojedinac ima pravo da pruži otpor svemu što može umanjiti njegova prava. Pravednost postoji ako su osigurana, ili nisu umanjena odnosno povređena, osnovna prava članova neke zajednice ili organizacije.
- **Načelo solidarnosti** – odnosi se na međusobnu obavezu zauzimanja čoveka za čoveka i može se odnositi na odnos između osoba, ali i na odnos čoveka i zajednice ili odnos dveju zajednica.
- **Načelo supsidijarnosti ili podređenosti** – izražava poželjan odnos celine i njenih delova. To načelo se primenjuje tako što se svaka od osnovnih organizacionih funkcija ili jedinica bavi odgovarajućom delatnošću, pa su tako svi oni zajedno podjednako opterećeni (prema: Pupavac, 2006).

### *Etičke dileme*

*Etičke dileme predstavljaju moralno problematične situacije u kojima dolazi do konflikta vrednosti, pa se postavlja pitanje šta treba učiniti, tačnije, šta je dobro a šta loše.* Etičke dileme dovode pojedince u poziciju da se zapitaju o svojim obavezama, dužnostima i odgovornostima, i često mogu biti vrlo složene i teško rešive.

U uslovima kada se pojave etičke dileme, pojedinac bi trebalo sebi da postavi sledeća tri pitanja:

- Da li je to što želim da učinim u skladu sa zakonom? – *univerzalni* nivo etičkog načela;
- Da li je postignuta ravnoteža odnosa? (nemogućnost postojanja velikog dobitnika i velikog gubitnika istovremeno) – *parcijalni* nivo;
- Kako ću se nakon toga osećati? – *individualni* nivo etičkog načela.

Poželjno je da postoji ravnoteža lojalnosti na sva tri nivoa, čime će se minimizirati etička dilema, tačnije njeno razrešenje će biti jednostavnije.

*PRIMER: Jedno mirno letovanje*

*Agencija ima fiksni zakup kapaciteta u jednom letovalištu u Grčkoj. Prodaja ne ide baš najbolje. Direktor agencije sazvao je sastanak i saopštio zaposlenima da forsiraju prodaju zakupljenog objekta i to po sniženoj ceni, po principu „puno za prazno”. Smeštajni objekat se nalazi u centru turističkog mesta, u prometnoj i bučnoj ulici, od plaže udaljen pedesetak metara vazdušnom linijom, ali je za dolazak do nje pešice potrebno desetak minuta, jer je neophodno obići ograđeni hotel koji zauzima veliki deo obale. U katalogu agencije, na mapi tog turističkog mesta, objekat je označen na svojoj stvarnoj poziciji, ali ograđeni hotel u susedstvu nije unet, niti je napomenuto da je ulica prepuna kafea i restorana, automobila i motora, kao i da je izuzetno bučna do kasno u noć.*

*Stariji bračni par dolazi u agenciju, raspituje se za mirno letovanje na koje bi povelj svoje dvoje unučadi. Agent im pokazuje katalog, hvali kvalitet objekta, prostrane sobe i terasu sa pogledom na more. „To je, izgleda, to što tražimo, komforno, mirno i gotovo na samoj plaži”, pomislili su, i izvršili rezervaciju. Po povratku sa letovanja, usledila je žalba. Advokat u penziji, veoma je dobro znao kako da je sastavi, kada i kome da je pošalje, uz priložene dokaze o obmani. Agencija je klijente morala da obešteti.*

(Prema: Mišković, 2012)

## Profesionalna etika

Etičnost u pojedinim profesijama i etička utemeljenost obavljanja posla pripadnika nekih profesija, sve su češća tema, a problemi koji se javljaju nailaze na značajno interesovanje i sve veću osudu šire javnosti. Ne tako davno i u Srbiji su se svojim neetičkim ponašanjem i radom „istakli” upravo pripadnici onih profesija koje su tradicionalno smatrane najhumanijim i najodgovornijim – lekari, profesori, novinari. Sve je više novinskih napisa koji govore o neobjektivnim novinarima, korumpiranim policajcima, potkupljenim profesorima, ali i o zaposlenima u turističkim agencijama koje nude već prodate hotelske sobe ili prodaju nepostojeće aranžmane. Ne treba zaboraviti da se profesionalno etičko ponašanje ne može odvojiti od opštedruštvenih moralnih normi (Zubanov & Roca, 2010) i da predstavlja deo sveukupne moralnosti.

Ponašanje u skladu sa načelima dobrog danas je, po nekima, posebno težak zadatak, jer je *moralna njiva* istinsko polazište za preispitivanje poverenja i moralnih principa na kojima funkcioniše čitavo savremeno društvo (Zubanov & Roca, 2010).

*Profesionalnu etiku možemo definisati kao skup pravila, propisa i normi koje predstavljaju smernice za ponašanje pripadnika određene profesije.* Poštovanje pravila profesionalne etike omogućava regulisanje određene poslovne prakse, a profesionalna etika je zasnovana na opštim etičkim postulatima. Najčešće su ove obaveze date u obliku *etičkih kodeksa*, pa tako možemo razlikovati *Kodeks profesionalne etike univerziteta*, *Kodeks profesionalne etike advokata*, *Kodeks profesionalne etike Lekarske komore Srbije*, *Kodeks etike Društva psihologa Srbije* i druge.

Postojanje etičkih kodeksa i profesionalna disciplina osnovne su karakteristike jedne profesije. Iako nam se čini da je to samo fraza, ukoliko se pojavi problem, vrlo lako je ustanoviti njegov izvor u etičkom kodeksu.

Elementi profesionalne etike podrazumevaju:

- odnos prema potrošačima/klijentima;
- odnos prema kolegama i
- odnos prema profesiji.

Korektan *odnos prema potrošačima* je neupitan i kao takav podrazumeva:

- delovanje u pravcu dobrobiti potrošača;
- podjednak kvalitet pruženih usluga svim potrošačima – nediskriminatorski pristup;
- diskreciju po pitanju anonimnosti i privatnosti klijenata;
- emocionalnu neutralnost;
- altruizam;
- poštovanje intelektualne svojine i
- odbijanje mita i korupcije.

*Odnos prema kolegama* treba da bude zasnovan na međusobnoj podršci, jednakosti, poštovanju znanja, sposobnosti i veština svih, međusobnom poštovanju, bez omalovažavanja, kao i stalnom deljenju znanja i informacija.

Kada je reč o *odnosu prema profesiji*, od pojedinaca se očekuje da brane njenu čast i ugled, da poštuju pravila profesije i da kroz stalno stručno usavršavanje i napredovanje omogućavaju unapređenje i razvoj stručnih kriterijuma.

PRIMER: „Da vidim Tahiti, pa mogu da umrem!”

*Jedan gospodin iz Zagreba iz mladosti pamti TV reportažu o Tahitiju, koja je na njega ostavila izuzetno snažan utisak. Kako nije imao dece, svakog meseca je odvajao određenu sumu od svojih skromnih primanja koja je zarađivao kao majstor na održavanju sistema grejanja u klinici „Rebro”. Kada je već bio u ozbiljnim godinama, shvatio je da je uštedeo dovoljno za putovanje iz snova i uplatio je dvadesetodnevni aranžman za posetu ostrvima Tihog okeana. Na samom početku putovanja, celoj grupi je dao do znanja da je ovo putovanje njegovog života i da o njemu sanja više od dvadeset godina. Grupa je obilazila ostrva brodom i na svakom od njih provodila dan ili dva. Onog dana kada su se vraćali sa Tahitija, tokom iskrcavanja, gospodin je stajao na palubi i čekao svoj red da siđe na kopno, kada se iznenada otkačila sajla koja je držala jedro i toliko snažno ga pogodila u glavu da je ostao na mestu mrtav. Porodica preminulog nije bila u mogućnosti da finansira troškove transporta tela do Zagreba, te je vodič morao sam da organizuje sahranu na licu mesta. Primena načela poslovne etike ovog turističkog vodiča tada je došla do svog punog izražaja. Preminuli putnik u grupi najgora je situacija u kojoj se vodič može naći. Procedura oko transporta tela, komplikovani administrativni propisi u dalekoj zemlji i realizacija ostatka putovanja, koje se za ostale putnike još nije završilo, sve se moralo brzo i maksimalno profesionalno uskladiti. Po povratku sa putovanja, kofer preminulog putnika predat je rodbini, a u njemu se nalazilo nešto malo garderobe, pribor za šivenje i neotvorena boca viskija koju je nesrećni putnik dan pred smrt dobio za rođendan od vodiča.*

(Prema: Mišković, 2012)

## Etički kodeksi

Dostizanje određenog društvenog statusa i prihvaćenosti u društvu mogući su ukoliko se unutar organizacije predstavnici određene profesije rukovode korpusom profesionalnih normi koji se naziva etičkim kodeksom (Cutlip, Center & Broom, 2003). Ta dokumenta, poznata i pod imenom *kodeksi profesionalnog ponašanja*, trebalo bi da uspostave prihvatljive norme ponašanja zaposlenih profesionalaca i ostalih osoba u organizaciji i da, kroz brigu za uspostavljanje i održavanje profesionalnih standarda, obuhvate i oblasti kao što su konkurencija, poverljivost i sukob interesa. Zagovornici teze da usvajanje etičkih kodeksa znači samo *bacanje prašine u oči* javnosti, smatraju da to ne znači da su načela iz prihvaćenih kodeksa zaista i usvojena i da se primenjuju od strane pripadnika određene profesije. Sve donedavno, smatralo se da svaka profesija ima zadatak da artikuliše sopstveni etički kodeks i stara se o njemu. Kada se, npr., govori o etici lekara, postavlja se pitanje koliko pripadnost određenoj religiji i poštovanje religijskog moralnog koda može da ima primat nad opštim etičkim vrednostima. U literaturi je moguće naići na primere iz prakse koji govore o tome da katolički lekar kao pripadnik te veroispovesti ne podržava abortus, a da je kao lekar dužan da ga izvrši u cilju zdravlja i dobrobiti pacijentkinje. Ili se, pak, navodi primer jevrejskog studenta medicine koji u sekularnoj školi dobija profesionalno generisane moralne parametre koji se u značajnoj meri ne podudaraju sa onim čemu ga je učio jevrejski rabin (Veatch, 2009). Tradicionalne i kulturološke paradigme, a pre svega religijske moralne norme, uvek će biti „jače” od profesionalnih i to u praksi može predstavljati veliki problem.

Ipak, treba imati na umu da sve poslovne organizacije imaju značajan uticaj na svoje potrošače, okruženje, ali i zajednicu u celini, pa je stoga poslovanje u skladu sa etičkim imperativima profesije istovremeno i socijalno odgovorno ponašanje.

## Etičke strategije organizacije

Ukoliko unutar organizacije postoji takva organizaciona kultura koja podržava moralnu klimu i moralno poslovanje, onda je i primena etičkih kodeksa daleko jednostavnija, a postoji i mogućnost formiranja nekih drugi etičkih tela i komisija. Moguće je da strukturalna podrška etičnom ponašanju, osim već pomenutih kodeksa, budu i *ombudsmani za etiku* i *komisije za etička pitanja*.

*Etičke komisije* predstavljaju neku vrstu kontrolno-nadzornih organa unutar organizacije, koji formulišu osnovna načela poslovnog ponašanja na internom (unutar organizacije), ali i na eksternom (vanorganizacionom) nivou. U praksi se ovaj oblik institucionalizacije etičke problematike pokazao prilično popularnim, jer osim što omogućava razrešavanje etički problematičnih situacija, deluje motivaciono i predstavlja značajnu stimulaciju programima etičke obuke i izgradnje zajedničkih stavova i vrednosti u poslovnom životu (Vučković, 2005). Postojanje ovakvih komisija omogućava unapređenje etičkih standarda i praćenje primene etičkih kodeksa.

*Etički zastupnik* (korporativni ombudsman za etička pitanja) je specijalista za poslovnu etiku koji se imenuje kao samostalni član upravnog odbora i deluje kao neka vrsta njegove savesti. Može učestvovati u procesu donošenja odluka top menadžmenta i ima zadatak da kritički preispituje etičnost tih odluka, a u svom radu rukovodi se ličnim i profesionalnim integritetom, nezavisnošću i sposobnošću da javno deluje i uliva poverenje i zaposlenima, ali i menadžmentu organizacije, kao i zainteresovanim javnostima.

Novi trendovi (nastali u prvoj dekadi ovog veka) u nekim svetskim kompanijama ukazuju na potrebu da se u preduzećima, umesto dotadašnjih *Ethics Officer* i *Chief Ethics Officer* (prema [www.zoominfo.com](http://www.zoominfo.com)) oformi nova, obuhvatnija radna pozicija – *Chief Ethics and Compliance Officer* (CECO) – u slobodnom prevodu *menadžer za etiku i zakonsko usaglašavanje* (ERC, 2010), oko čega se razvila prilično žučna rasprava. Prisutni su stavovi da ovaj

menadžer ne može svoj posao da radi na pravi način i da je teško naći mu pravo mesto u organizacionoj strukturi. Praksa, ipak, ukazuje na sve veću potrebu za postojanjem ovakve radne pozicije i osobom kojoj mesto pripada visoko u organizacionoj hijerarhiji, a od koje se očekuje da:

- nadgleda procenu organizacionog rizika za nedolično ponašanje i nepridržavanje;
- uspostavlja i usaglašava organizacione ciljeve sa etičnim poslovanjem;
- sprovodi inicijativu i neguje etičku kulturu na nivou cele organizacije;
- vrši etički nadzor i procenu usaglašenosti ponašanja zaposlenih;
- najčešće obaveštava odbor direktora i top menadžment o etičkim rizicima, incidentima, etičkim inicijativama, i napretku ka programskim ciljevima;
- realizuje programe za merenje i praćenje učinka programa;
- nadgleda periodična merenja efikasnosti programa.

(prema: [www.ethics.org](http://www.ethics.org))

Reakcije na neetično ponašanje unutar organizacije mogu biti različite – od nezainteresovanosti zaposlenih (što je uslovljeno brigom i strahom za sopstvenu poziciju), preko indiferentnosti, do proaktivne uloge. Jedan od najčešćih pojavnih oblika aktivnog učešća u osudi neetičkog činjenja jeste *uzbunjivanje*. *Uzbunjivanje* (*zviždanje* ili *whistle-blowing*) je pokušaj ili nastojanje da se u javnost iznese nemoralna ili nelegalna poslovna praksa preduzeća. *Uzbunjivači* su, najčešće, zaposleni koji smatraju da su određene organizacione aktivnosti u suprotnosti sa etičkim načelima. Svoja saznanja mogu izneti **interno** (kada se etički propust prijavi zaduženoj osobi unutar organizacije, npr. *ethics officer*) ili **eksterno** (prijavljuvanje nadležnim organima, medijima, stekholderima) (Pupavac, 2006). Menadžeri za etiku treba svojim delovanjem da doprinesu stvaranju takve organizacione klime u kojoj neće biti potrebe za *uzbunjivanjem*, što se može postići i merama koje slede:

- podsticanje slobode izražavanja kontroverznih i različitih mišljenja;
- efikasno organizovanje komunikacionih kanala i procedura pritužbi,

tako da svi zaposleni imaju mogućnost da prijave propuste i omogućće da se problemi rešavaju bez odlaganja;

- pribavljanje informacija o tome šta zaposleni misle o politici društvene odgovornosti preduzeća i sprovođenju potrebnih promena;
- jasno davanje do znanja zaposlenima da menadžment organizacije poštuje njihovu savesnost;
- postojanje svesti o tome da nepovoljan tretman *uzbunjivača* dovodi do negativnog stava javnog mnjenja.

Ovakva praksa može biti korisna ukoliko omogući da se problem identifikuje na samom početku i brzo i lako otkloni, ali sa druge strane može stvoriti klimu nepoverenja i poremetiti odnose među zaposlenima. U Srbiji je nakon dvogodišnje rasprave, a u skladu sa preporukama Evropske unije, 2014. godine donet Zakon o zaštiti uzbunjivača, kojim bi trebalo da se omogući neophodna pomoć i zaštita onima koji su, zbog ukazivanja na korupciju, kriminal i kršenje ljudskih prava, izloženi progonu i napadima. Srbija se i dalje ubraja u grupu zemalja koje imaju problema sa korupcijom. Prema izveštaju organizacije *Transparensi Internacional (Transparency International)* za 2020. godinu, Srbija se nalazi se na 94. mestu od 180 zemalja koje se rangiraju, sa indeksom korupcije 38 (2018. godine – 87. mesto, 2017. godine Srbija je bila na 77. mestu, a 2013. na 72. mestu, sa indeksom korupcije 42), što ukazuje da je u periodu od 2012. do 2020. godine bilo neznatnih pomaka, ali ne i poboljšanja. Od evropskih zemalja, i dalje je najbolje rangirana Danska koja zauzima prvo mesto sa indeksom 88 (2013. godine indeks korupcije u ovoj zemlji je iznosio 91) (<https://bif.rs/>).

## **Moralne norme i etička načela u praksi**

Turizam, npr. kao pojava koja sve snažnije prožima područje društvene strukture, u svojoj suštini je vrednosno orijentisan i ima misiju promocije svega dobrog, tačnije svega onoga što etika označava kao univerzalni

moralni kodeks (poštenje, odgovornost, zdravlje, mir) (Veljković & Colarič, 2013). Konsultanti i eksperti u oblasti turizma, često, čak i protiv svoje volje, bivaju uvučeni u odnose koji se tiču institucionalnih interesa, javnih politika, kulturnih vrednosti i profesionalnih standarda, pa na tom polju moraju da brane čitav niz moralnih implikacija povezanih sa profesionalnom praksom i da debatuju o tome šta se podrazumeva pod etičnim poslovanjem (Feighery, 2011).

U oblasti odnosa turizma i etike, pitanje koje se nameće može glasniti: „Koje je to dobro (vrlina) koje putovanje donosi turistima i šta se putovanjem obezbeđuje”? *Etika turizma, etički turizam* ili *etika u turizmu* samo su neke od mogućih sintagmi za ovu oblast koja podrazumeva primenu načela etike i tokom putovanja. Kako treba putovati (najpoželjnije prevozno sredstvo sa, npr., aspekta *ekološkog, zelenog* ili *romantičarskog* turizma), odnos prema domicilnom stanovništvu (kulturološki aspekti turizma), poželjno i nepoželjno ponašanje tokom boravka na destinaciji (*dark* turizam), kao i kakav uticaj putovanje ima na turistu i njegove moralne principe, neka su od područja preispitivanja etike u turizmu.

U Hrvatskoj su još pre desetak godina prihvatili činjenicu da je turizam značajna privredna grana, posebno na područjima gde je nedovoljno razvijen, pa su se tako 1996. vratili dobroj staroj praksi iz XIX veka – organizovanju izletničkih vozova (poznati „Samoborček”), prvo u domaćem saobraćaju, a kasnije i ka Sloveniji. Ovaj se poduhvat pokazao višestruko korisnim.

*PRIMER: Izletnički vlakovi – primer ekološkog turizma*

Rast turizma i njegova masovnost (industrijalizacija) vrlo brzo su doveli do gubitka ekskluzivnosti pa je život u turističkim centrima postao podjednako bučan, zagađen i prenatrpan kao u urbanim centrima. Pioniri alternativnog turizma žele se odupreti razvoju industrijskog turizma, ali još više njegovim štetnim posledicama (Pupavac & Hirnig, 2002, str. 32). Tako, kreatori turističke ponude treba da svesno razvijaju one oblike turizma koji štite

okolinu, čuvaju je i nude u izvornom obliku, ali i edukuju turiste u ekološki prosvjećene i odgovorne ljude. Ekološki turizam kao pojam i preovlađujući trend, namenjen je putnicima (izletnicima i turistima) koji imaju izgrađenu ekološku svest ili se interesuju za probleme okoline, odnosno one putnike (izletnike i turiste) koji su spremni doprineti njihovom rešavanju, dakle, da se ekološki odgovorno ponašaju.

*Prednosti iskorištavanja izletničkih vlakova u turističkoj ponudi jesu:*

- *afirmacija Hrvatskih željeznica kao javnoga trgovačkoga društva, odnosno ekološki svjesnoga proizvođača prijevoznih usluga,*
- *afirmacija vlastitih prirodnih i kulturno-povijesnih atraktivnosti,*
- *formiranje pozitivnih stavova prema očuvanju prirodne okoline i uključivanje okoline u strukturu vrijednosti stanovništva,*
- *afirmacija lokalnih manifestacija, domaćega (kontinentalnoga) turizma i domaćih turista,*
- *najmanje moguće smanjivanje kvalitete turističkoga mjesta,*
- *minimalno degradiranje turističkih atrakcija i prirode,*
- *masovnost prijevoza i sigurnost putovanja,*
- *mogućnost prijevoza bicikla, skija, sanjki ili kućnih ljubimaca,*
- *atraktivnost putovanja uz neograničene mogućnosti educiranja i animacije,*
- *afirmacija novoga životnoga obrasca kojega karakteriziraju učenje, briga za zdravlje, vlastita aktivnost, spontanost, društveni kontakti, opuštanje i razonoda,*
- *prihvatljiva cijena putovanja, odnosno mogućnost kreiranja povoljnije cijene cijeloga paketa usluga namijenjenih putnicima-izletnicima,*
- *afirmacija dugoročne suradnje i partnerskih odnosa između*

*Hrvatskih željeznica, Turističkih zajednica i Turističkih ureda gradova i županija.*

(Prema: Pupavac & Hirnig, 2002)

Kod nas u Srbiji su slične turističke aktivnosti prisutne u Sremskim Karlovcima, Vrnjačkoj Banji, ali je svakako najpoznatija zlatiborska *Šarganska osmica*.

U poslednje vreme se sve češće postavlja pitanje da li je turizam pod uticajem brojnih finansijskih lomova, suočen sa etičkim izazovima, izgubio svoj moralni kompas i da li su značenja pojmova *vrednost*, *moralnost* i *etičnost* i njihov uticaj na slobodno vreme i dokolicu promenjeni. Ipak, sve je izvesnije da etika u poslovanju i u turizmu nije „nemoguća misija”, već osnova za uspešno poslovanje, što je i UNWTO potvrdila svojim Opštim etičkim kodeksom u turizmu (pogledati: <http://www.unwto.org/ethics/index.php>).

Zadatak etičkog kodeksa u turizmu jeste da prevede formalne, na filozofiji bazirane, etičke teorije u praktične smernice za primenu u svakodnevnom poslovanju, čime je omogućena neophodna kontrola delovanja u skladu sa propisanim standardima, kojom se turizam tretira kao etična profesionalna oblast.

*PRIMER: Etičko ponašanje turista na destinacijama*

*Uobičajeno je da turisti na putovanju žele da se opuste i zabave, ali ta zabava može ponekad imati posledice i po samu destinaciju. Bahato ponašanje, buka, vređanje, bacanje otpada na, za to nepredviđenim, mestima, neadekvatno odevanje i slično, mogu da uznemiravaju lokalno stanovništvo i da, ako je učestalo, izazovu pad kvaliteta njihovog života i otpor daljem turističkom razvoju. Na pružaocima turističkih usluga leži moralna odgovornost da upoznaju svoje korisnike sa normama ponašanja koje su na destinaciji prihvatljive, usmeno i pismeno ih informišu o lokalnoj kulturi i običajima pre polaska na put, ali i tokom samog putovanja. Neadekvatno*

*ponašanje najčešće nije uzrokovano bilo kakvom zlom namerom, već je u pitanju nedovoljna informisanost. Posebnu pažnju putnicima treba skrenuti na fotografisanje. Nekada je neophodno zatražiti dozvolu druge osobe da se njena privatnost zabeleži i samim tim dobije pravo na korišćenje foto-materijala, posebno danas, u vreme modernih internet tehnologija. Treba se dostojanstveno poneti i ako neko traži da se fotografisanje plati, imati na umu da je taj novac, možda, jedini izvor prihoda siromašnim lokalnim zajednicama. Slično je i sa ostavljanjem bakšiša, ponašanjem i oblačenjem u verskim objektima, kao i poštovanjem kućnog reda. Negativne pojave, kao što su seks-turizam i kockanje, nastale su kao posledica razvoja turizma, da bi s vremenom poprimile takve dimenzije da opstanak mnogih gradova i država u potpunosti zavisi od njih. U tim sredinama turizam obezbeđuje život, ali ga sa druge strane u značajnoj meri uništava i ozbiljno narušava fizičko i psihičko zdravlje, kako lokalnih stanovnika, tako i turista.*

(Prema: Mišković, 2012)

Primena etičkih načela i moralno ponašanje u svim segmentima privatnog i poslovnog života nisu samo floskule i ne odnose se isključivo na poboljšanje reputacije pojedinca i organizacije i na veći stepen društvene prihvaćenosti, već ukazuju na vaspitanje, poreklo i vrednosni sistem, ali predstavljaju i primere moralnog činjenja svima u okruženju – kolegama, saradnicima, poslovnim partnerima i čitavoj društvenoj zajednici kao celini.

## PRILOG

Opšti etički kodeks u turizmu

(<http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>)

Etički kodeks Društva psihologa Srbije

(<https://dps.org.rs/eticki-kodeks>)

## LITERATURA

- Aristotel (2013). *Nikomahova etika*. Sremski Karlovci: IK Zorana Stojanovića
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate
- Feighery, W. G. (2011). Consulting Ethics. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1031–1050. doi:10.1016/j.annals.2011.01.016
- Mišković, I. (2012). Ethics in Providing Tourism Services by Travel Agents in Serbia. *Turizam*, 16 (1), 20–28.
- Pržulj, Ž., & Zubanov, V. (2003). Etičke dimenzije zaštite životne sredine. *Procesna tehnika* 19 (1), 172–174.
- Pupavac, D., & Hirnig, S. (2002). Izletnički vlakovi u funkciji zaštite okoliša. U: Rotim, F. (ured.) (2002). *Savjetovanje HZDP Promet i okoliš I* (str. 32–35). Zagreb: Hrvatsko znanstveno društvo za promet
- Pupavac, D. (2006). *Etika za menadžere*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
- Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com
- Veatch, R. M. (2009). The sources of professional ethics: why professions fail. *The Lancet*, 373 (9668), 1000–1001.
- Veljković, B., & Colarič, J. M. (2013). Gostoljublje kao vrednosna orijentacija u turizmu. *SVAROG*, 7, 264–278. DOI 10.7251/SVR1307264V
- Vučković, Ž. (2005). *Biznis i moral: osnovni poslovne etike*. Novi Sad: Cekom Books

Zubanov, V., & Roca, B. (2010). Etika i mediji sa aspekta globalizacije. *Medijski dijalozi*, 7(3), 143–146.

[www.zoominfo.com](http://www.zoominfo.com)

<http://www.ethics.org/files/u5/RPceco.pdf>

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

<http://bif.rs/2014/03/sta-bi-za-srbiju-znacilo-usvajanje-nacrta-zakona-o-zastiti-uzbunjivaca/>

<http://www.unwto.org/ethics/index.php>

## KLJUČNI POJMOVI

etika, moral, poslovna etika, načela poslovne etike, etičke dileme, profesionalna etika, etički kodeksi



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Koji starogrčki filozof se smatra *utemeljivačem etike*?
- » Kakav je *odnos etike i morala*?
- » Koji su *razlozi* usloveli *interesovanje za poslovnu etiku*?
- » Šta označava pojam *etičke dileme*?
- » Koji su elementi *profesionalne etike*?
- » Koje su *etičke strategije* organizacije?
- » U čemu je suština fenomena *uzbunjivanja*?



## VIII DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

Društvena odgovornost

Društvena odgovornost u međunarodnim  
standardima

*SA 8000*

*ISO 26000*

*Globalni dogovor*

Društveno odgovorno poslovanje (DOP)

Društvena odgovornost preduzeća u Srbiji

Korporativna filantropija

Društveno odgovorna komunikacija

Korporativna društvena odgovornost u poslovanju

## VIII DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA U KOMUNIKACIJI SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je CSR?
- » Kojim međunarodnim standardima je regulisana *društvena odgovornost*?
- » Koji su principi *Globalnog dogovora*?
- » Koji su elementi *Piramide društvene odgovornosti preduzeća* (po Kerolu)?
- » Šta je *korporativna filantropija*?
- » Koje su karakteristike *društveno odgovorne komunikacije*?
- » U čemu se ogleda značaj *korporativne društvene odgovornosti u poslovanju*?

### **Društvena odgovornost**

*Društvena odgovornost*, kao relativno nov pojam u poslovanju, javlja se šezdesetih godina XX veka i podrazumeva obavezu menadžmenta da pravi takve izbore i preduzima aktivnosti koje će doprineti dobrobiti i interesima društva i preduzeća. Time se misli pre svega na ispravno delovanje koje, za razliku od onog koje to nije, ima za cilj da doprinese celokupnoj društvenoj dobrobiti i napretku.

## Društvena odgovornost u međunarodnim standardima

Društveno odgovorno poslovanje regulisano je nizom međunarodnih standarda koji počivaju na principu dobrovoljnosti i predstavljaju moguću osnovu za strategijsko upravljanje kompanijom, zasnovano na ulaganju u dugoročne i stabilne odnose sa svim ključnim stejkholderima i na opredeljenju da se aktivno doprinosi razvoju i dobrobiti društva. Ovde se navode samo neke od najznačajnijih, imajući u vidu činjenicu da je suština svih ovih preporuka, uglavnom, vrlo slična.

### *Društvena odgovornost 8000 (SA 8000)/ Social Accountability 8000*

SA 8000 predstavlja međunarodni standard koji se odnosi na unapređenje uslova za rad. Organizacija *Social Accountability International* uvela je ovaj standard koji uključuje regulisanje niza merila, kao i primenu programa nadzora u različitim sferama kao što su: prisilni rad, dečji rad, disciplinske mere, diskriminacija, plate i beneficije, radno vreme, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja i kolektivno pregovaranje. SA 8000 je dobrovoljni standard i može se primenjivati u organizacijama i preduzećima svih veličina i delatnosti ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)).

### *ISO 26000*

Međunarodna organizacija za standardizaciju (*International Organization for Standardization* – ISO) svojevremeno je pokrenula rad na kreiranju međunarodnih smernica koje se odnose na društvenu odgovornost, tako da je 2003. godine ta aktivnost rezultirala dokumentom ***ISO 26000 – Uputstvo o društvenoj odgovornosti***.

Cilj je da ISO 26000 bude skup smernica za sve tipove organizacija kao i da im pomogne u nastojanjima da u svim oblastima deluju na društveno odgovoran način. Ideja je, takođe, da se organizacije podstaknu da učine i više od samog poštovanja zakonske regulative, imajući u vidu činjenicu

da je usklađenost sa zakonom osnovna obaveza svake organizacije ali i ključni deo njene društvene odgovornosti. Osim toga, smernice date u ovom dokumentu, omogućavaju organizacijama da svojim delovanjem doprinesu održivom razvoju.

**ISO 26000 sadrži dobrovoljne smernice, ne zahteve.** Ne sme se izgubiti iz vida činjenica da ovo nije standard za sistem menadžmenta i nije namenjen, niti je odgovarajuć, za potrebe sertifikacije, kao što su standardi ISO 9001:2008 ili ISO 14001:2004.

Smernicama datim u ovom standardu definiše se **sedam načela društvene odgovornosti**:

1. **Odgovornost** organizacije za sopstveni uticaj na društvo i životnu sredinu;
2. **Transparentnost** organizacije u donošenju odluka i aktivnostima koje utiču na društvo i životnu sredinu;
3. **Etičko ponašanje**;
4. **Poštovanje interesa zainteresovanih strana**, razmatranje istih i odgovor na njih;
5. **Poštovanje pravne države**;
6. **Poštovanje međunarodnih normi ponašanja** i
7. **Poštovanje ljudskih prava** i prepoznavanje njihovog značaja i univerzalnosti.

(prema: [www.kvalitet.org.rs](http://www.kvalitet.org.rs))

Primena načela društvene odgovornosti može, između ostalog, da: unapredi konkurentsku prednost, doprinese poboljšanju reputacije organizacije, omogući sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih, kupaca, klijenata ili korisnika, poveća moral, posvećenost i produktivnost zaposlenih, ali i da

poboljša stav investitora, vlasnika, donatora, sponzora i finansijske zajednice kao i odnos sa kompanijama, vladom, medijima, dobavljačima, kolegama, konkurencijom i zajednicom u okviru koje se obavlja delatnost.

### *Globalni dogovor*

Društveno odgovoran način poslovanja u potpunosti je u skladu sa deset osnovnih principa „Globalnog dogovora”, dokumenta koji je nastao na inicijativu Ujedinjenih nacija, a odnosi se na društvenu odgovornost poslovanja (prema: <http://www.unglobalcompact.org>). Globalni dogovor Ujedinjenih nacija predstavlja dobrovoljnu inicijativu koja uključuje predstavnike kompanija, akademskih institucija, civilnog društva, gradova i sindikata koji su svoje delovanje posvetili poštovanju deset univerzalnih principa iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv korupcije (prema: <http://www.ungc.rs/globalni-dogovor>). Godine 2007. i država Srbija je pristupila tom udruženju i našla se među, bezmalo, 9.000 dobrovoljnih učesnika iz više od 130 zemalja sveta (Dejanović, 2012).

Društveno odgovorno poslovanje, koje se u ovom dokumentu promoviše, oslanja se na osnovne etičke principe u svim oblastima delovanja preduzeća, pa se tako navode sledeći principi (prema: [www.ungc.rs](http://www.ungc.rs)):

#### **Ljudska prava:**

- Princip 1: Kompanije treba da podrže i poštuju zaštitu međunarodno zagarantovanih ljudskih prava.
- Princip 2: Kompanije ne smeju biti saučesnici u kršenju ljudskih prava.

#### **Standardi rada:**

- Princip 3: Kompanije treba da podrže pravo na slobodno udruživanje i pravo na kolektivne ugovore.
- Princip 4: Kompanije treba da eliminišu prinudni rad.
- Princip 5: Kompanije treba da zabrane dečji rad.
- Princip 6: Kompanije treba da zabrane diskriminaciju u vezi sa zapošljavanjem i zanimanjem.

### **Zaštita životne sredine:**

- Princip 7: Kompanije treba da preduzimaju mere predostrožnosti u vezi sa životnom sredinom.
- Princip 8: Kompanije treba da preduzimaju mere radi promocije odgovornosti vezane za životnu sredinu.
- Princip 9: Kompanije treba da ohrabre razvoj i širenje tehnologija koje čuvaju životnu sredinu.

### **Antikorupcija:**

- Princip 10: Kompanije treba da učestvuju u borbi protiv korupcije u svakom smislu, uključujući iznude i pronevere.

Primena ovih principa u praksi je sve prisutnija, primeri društveno odgovornog ponašanja i poslovanje u skladu sa brigom za društvo i ulaganje u potrebe lokalne zajednice sve su brojniji, počevši od učešća samih članica u brojnim humanitarnim akcijama, pa tako na primeru koji sledi, a tiče se događaja izazvanih poplavama, možemo analizirati mogućnost primene ovog koncepta.

#### *PRIMER: Poplavljena područja na teritoriji Srbije*

*Mreža „Globalni dogovor” je u Srbiji, u aprilu mesecu 2014. godine, pozvala svoje članice da se priključe akciji prikupljanja pomoći za poplavljena područja na teritoriji naše zemlje. Upravni odbor je zakazao vanrednu sednicu sa predsedavajućima radnih grupa „Globalnog dogovora” i relevantnim organizacijama u cilju pronalazačenja načina da se organizovano pristupi sanaciji poplavljenih područja. Upravni odbor mreže, u saradnji sa Timom za podršku u vanrednim situacijama GD, uputio je molbu Kancelariji „Globalnog dogovora” u Njujorku da se priključe akciji pomoći ugroženom stanovništvu doniranjem sredstava na račun Crvenog krsta Srbije ili račun Vlade Republike Srbije. Dopis je prosleđen svim lokalnim mrežama sveta, kojih trenutno ima 101. Tim za podršku*

*u vanrednim situacijama saraduje sa Crvenim krstom Srbije, koji treba da obavi procene štete sa terena i dostavi podatke o tome.*

(Prema: [www.ungc.rs/](http://www.ungc.rs/))

## **Društveno odgovorno poslovanje (*Corporate Social Responsibility*)**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP/CSR) je takav princip poslovanja koji se „može okarakterisati kao zadovoljavanje potreba svih direktnih i indirektnih zainteresovanih strana/aktera – akcionara, zaposlenih, korisnika, isporučilaca, konkurenata, uticajnih grupa, lokalne zajednice, bez ugrožavanja potreba budućih aktera. DOP podrazumeva stavljanje svih aspekata delovanja kompanija (ekonomskih, ekoloških, socijalnih) u funkciju opšteg dobra. Svi akteri u društvenoj zajednici – država, privredna društva, lokalna zajednica, građani, nevladine organizacije, imaju deo odgovornosti prema društvu. Posebno značajan uticaj imaju privredna društva koja, vodeći računa o ekonomskom aspektu poslovanja, neretko zapostavljaju aspekte društveno odgovornog poslovanja. Dugoročno pozicioniranje nekog privrednog subjekta na tržištu i kontinuirano unapređenje poslovanja, moguće je samo ukoliko se osnovne vrednosti filozofije društvene odgovornosti ugrade u poslovnu politiku organizacije. (Prema: [www.pks.rs](http://www.pks.rs))

Ovaj koncept proizlazi iz moći preduzeća i podrazumeva jasnu i *javnu obavezu* da se neprekidno poboljšava uticaj na društvo, a isto tako omogućava značajnu korist za kompaniju vezano za konkurenciju, rezultate, zapošljavanje, i izgradnju trajno *zdrave zajednice*. Prema Beloj knjizi Evropske komisije, u pitanju je prilično širok, i na različite načine tumačen, pojam koji podrazumeva takav koncept u okviru koga kompanije integrišu društvene izazove i one vezane za prirodnu okolinu, u svoje poslovanje i akciju sa svim akterima (stejholderima), na dobrovoljnoj osnovi (*White Papper, European Comission*). I Svetska banka (*World Bank*) na sličan način objašnjava ovaj proces u kome se preduzeća prema svim akterima odnose na etički i odgovoran način: profitni sektor posvećen je i doprinosi

održivom razvoju kroz rad sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama i društvom u celini, u cilju unapređenja kvaliteta života, kroz proces koji donosi koristi kompaniji i doprinosi opštem razvoju (Prema: Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja, 2005).

Ovo je zapravo, vrsta korektivne mere kojom se utiče, kako na ekonomske i privredne subjekte, tako i na čitavo društvo, kako ne bi došlo do konflikta interesa. Suština ovakvog vida poslovanja je u društveno odgovornom ponašanju koje podrazumeva takve norme koje se javljaju u poslovanju kao „reakcija na pređašnje načine i principe rada koji se zasnivaju na slobodnom funkcionisanju tržišta, gde opstaju samo najjači i gde uvek ima i gubitnika i dobitnika” (Dejanović, 2012).

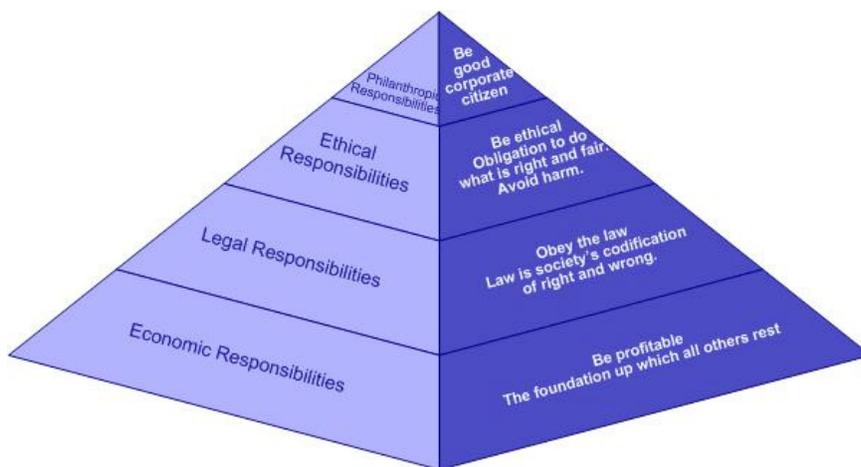
Preduzeća koja društveno odgovorno posluju poseduju dve osnovne dimenzije odgovornosti:

- *unutrašnju* (zaposleni, njihovo zdravlje i bezbednost na radnom mestu; prilagođavanje promenama i modaliteti delovanja vezani za posledice poslovanja) i
- *spoljašnju* (kupci, dobavljači, konkurencija, jednom rečju, čitava lokalna i šira zajednica u kojoj preduzeće deluje s posebnim osvrtom na njenu zaštitu i unapređenje).

U literaturi je moguće naći još jednu veoma značajnu klasifikaciju, načinjenu sa aspekta subjekata kojima je preduzeće odgovorno. Tako, razlikujemo:

*Ekonomski model* društvene odgovornosti preduzeća (*Stockholder model*) – preduzeće u privatnom vlasništvu za cilj ima isključivo povećanje profita; prisutna je briga za različite interesne grupe (zaposleni, kupci, dobavljači i drugi), a društvena odgovornost se manifestuje kroz tržišne transakcije; društvena odgovornost menadžera ispoljava se kroz brigu o finansijskim interesima deoničara.

*Socio-ekonomski model* društvene odgovornosti preduzeća (*Stakeholder model*) – preduzeće ima više ciljeva i prioriteta i treba da služi celokupnom društvu; u širem smislu, *stakeholderi* (*stakeholders*) su grupe od kojih zavisi opstanak preduzeća (deoničari, zaposleni, kupci, dobavljači i drugi). Tu se ubrajaju i grupe koje mogu uticati na preduzeće (ali i ono na njih, svojim proizvodima, politikama i radnim procesima) – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i mediji.



Carroll's CSR Pyramid

Slika br. 5: Piramida društvene odgovornosti preduzeća  
(Izvor: [www.csrquest.net](http://www.csrquest.net))

Grafički prikaz društvene odgovornosti preduzeća Arčija Kerola (Archie Carroll), dat na slici gore, ukazuje na postojanje nekoliko elemenata ovako koncipirane piramide:

- *Ekonomska odgovornost* – podrazumeva posvećenost radu u cilju postizanja najveće moguće profitabilnosti, zadržavanje konkurentske prednosti, visok nivo poslovne efikasnosti i preduzeće koje je kontinuirano profitabilno;
- *Pravna/zakonska odgovornost* – poštovanje i pridržavanje zakonskih i pravnih normi, ispunjavanje zakonskih obaveza i obezbeđivanje roba i usluga, uz poštovanje legalnih zahteva kao minimuma kriterijuma;

- *Etička odgovornost* – poslovanje u skladu sa običajima i važećim moralnim kriterijumima jednog društva, poštovanje novih ili izmenjenih moralnih društvenih načela, fer, korektno i etično ponašanje, izbegavanje lošeg činjenja, uviđanje značaja usaglašenosti korporativnog integriteta i etičkog ponašanja sa pravom i zakonima;
- *Filantropska odgovornost* – doprinos zajednici kao celini i kvalitetu života u njoj, podržavanje kulture i davanje podsticaja umetnosti, učešće u volonterskim i dobrotvornim akcijama, podrška i privatnim i državnim obrazovnim institucijama (prema: Carroll, 1991).

### Društvena odgovornost preduzeća u Srbiji

Istraživanja koja su tokom 2005. i 2006. godine u Srbiji realizovana u organizaciji „Smart kolektiva” iz Beograda, na temu društveno odgovornog poslovanja preduzeća, u nekim segmentima mogu se međusobno uporediti (različite metodologije istraživanja) i vredi ih ovde prikazati.

Oba pomenuta istraživanja pokazala su da predstavnici kompanija kao glavne korisnike DOP-a vide svoje klijente i zaposlene. Iz istraživanja rađenog 2005. godine vidi se da veliki broj ispitanika smatra lokalnu zajednicu glavnim korisnikom DOP-a, što u drugom istraživanju nije bio slučaj. Što se tiče razumevanja koncepta DOP-a i percepcije glavne uloge poslovnih subjekata u društvu, razlike u koncepciji istraživanja onemogućavaju precizno poređenje dobijenih podataka; ipak, ono što se može zaključiti jeste da je u odgovorima iz drugog istraživanja (2006) bila akcentovana unutrašnja dimenzija DOP-a (etičko ponašanje, poštovanje propisa, transparentnost u poslovanju), dok je u prvom istraživanju (2005) prednost data eksternoj dimenziji (očuvanje okoline, odnosi sa zajednicom, korektan odnos prema potrošačima). Iznenađuje veoma visok procenat onih koji smatraju da je jedan od glavnih zadataka kompanija u društvu izbegavanje upotrebe dece kao radne snage, ako se ima u vidu da to nije relevantan problem u našem društvu.

Istraživanje iz 2006. godine pokazalo je da gotovo svi ispitanici imaju usvojene neke kodekse ponašanja (usmene ili pismene) dok su, u istraživanju

iz 2005, takođe gotovo svi ispitivani izjavili da njihova kompanija, pored sticanja profita, ima i neku drugu, jasno definisanu misiju koju aktivno sprovodi u praksi. Ipak, iskustvo pokazuje da to nije tačno, i da velika većina preduzeća kod nas nema jasno razrađen sistem vrednosti i principa. Slična situacija postoji i u pogledu transparentnosti poslovanja – većina ispitivanih navela je da njihova preduzeća objavljuju neku vrstu izveštaja, iako, po saznanjima „Smart kolektiva”, nijedno preduzeće nije podnelo izveštaj o aktivnom društvenom delovanju ili uticaju na životnu sredinu u skladu sa nekim od svetskih standarda. Oba istraživanja su pokazala da kompanije u Srbiji načelno poklanjaju veliku pažnju interesima svojih zaposlenih, koji su za njih glavni stejkholderi, i kod oko tri četvrtine ispitanika, po njihovim tvrdnjama, nema diskriminacije u pogledu zapošljavanja i napredovanja. Planovi za usavršavanje zaposlenih pominju se kao redovna aktivnost, ali je ipak samo 18% ispitivanih navelo edukaciju zaposlenih kao postojeću aktivnost, a 20% kao aktivnost koja se planira za realizaciju u naredne dve godine. U pogledu društvenih projekata, velika većina učesnika u istraživanju u oba slučaja navodi svoju angažovanost. U istraživanju iz 2005, većina odgovora bila je koncentrisana oko filantropskih aktivnosti, donacija i sponzorstava, što u izvesnoj meri govori i o trenutnom razumevanju koncepta društveno odgovornog poslovanja. U drugom istraživanju, dva od tri najvažnija razloga za angažovanje u društvenim projektima jesu tradicija delovanja u interesu zajednice i kulturološke obaveze koja nalažu davanje u dobrotvorne svrhe. Stiče se utisak da predstavnici kompanija društveni angažman shvataju pre svega kao davanje novca za različite društvene projekte zato što 'tako treba', tačnije, jer se to od njih očekuje. U pogledu oblasti angažovanja postoje izvesne razlike: u drugom istraživanju edukacija je navedena kao najzastupljenija oblast, dok je u prvom ona znatno manje zastupljena; sport je u drugom istraživanju mnogo manje zastupljen, kao i kultura. Kada je u pitanju zaštita životne sredine, u prvom istraživanju se 31% ispitivanih izjasnilo da je bilo angažovano na zaštiti životne sredine, a 10% je izjavilo da je učestvovalo u projektima negovanja zelenih površina i pošumljavanja; 25% njih ima planove da se u naredne dve godine posveti ovim pitanjima. Poređenja radi, u istraživanju iz 2006, veći je postotak onih koji su se u prethodne tri godine angažovali na ovom polju, kao i procenat

onih koji imaju takve planove za narednih pet godina. Percipiranje koristi od ovakvog angažmana ne razlikuje se značajno u pomenutim istraživanjima: u okviru prvog istraživanja, po 27% ispitanika je kao unutrašnje koristi navelo da praktikovanje DOP-a doprinosi dugoročnoj stabilnosti poslovanja, povećanju prodaje i većoj lojalnosti i motivaciji zaposlenih dok su i u drugom istraživanju procenti vrlo slični. Spoljašnji benefiti su, pre svega, poboljšanje reputacije, koje se doživljava kao ubedljivo najveća korist. Oba istraživanja su pokazala da se faktori vezani za odnos države i zakonsku regulativu poimaju kao najveća prepreka za usvajanje DOP-a. Ipak, u prvom istraživanju zabeležen je veći procenat onih koji smatraju da ljudski faktori (odsustvo svesti i nerazumevanje DOP-a u društvu, te manjak znanja) predstavljaju veće prepreke od onih ekonomske prirode, dok je u drugom istraživanju situacija obrnuta. Kao glavni rizik u oba slučaja javljaju se faktori ekonomske prirode (povećani troškovi proizvodnje) a jedina razlika je u tome što je u istraživanju iz 2005. godine mnogo veći procenat ispitanika naveo da nema gubitaka (odnosno rizika) koje bi kompanije mogle imati od aktivnosti vezanih za DOP (Smart kolektiv, 2007).

Slično istraživanje su, novembra 2013, sproveli „Smart kolektiv” i „Ipsos Strategic Marketing” (uz podršku USAID-a i uz pomoć Instituta za održive zajednice), a dobijeni rezultati ukazuju pre svega na činjenicu da manje od 1/3 građana smatra da preduzeća u Srbiji rade u interesu društva. U odnosu na prethodna pomenuta istraživanja (pre svega na ono iz 2005), poverenje je povećano za čak 24%, dok su, za razliku od domaćih, strana preduzeća percipirana kao društveno odgovornija u svim segmentima. Različiti su i stepeni odgovornosti u zavisnosti od stejkholdera, pa su tako domaća preduzeća najmanje odgovorna prema svojim zaposlenima (po mišljenju 8% ispitanika), njih 18% smatra da su zaista odgovorna prema potrošačima, 20% da su zaista odgovorna prema lokalnoj zajednici u kojoj posluju, i 35% da su zaista odgovorna prema poslovnim partnerima i dobavljačima. Prema stavovima ispitanika, prioritetna oblast najčešće je borba protiv korupcije (30%), a zatim slede humanitarne akcije (22%) i obrazovanje (20%). Zaštitu ljudskih prava kao prioritet izabralo je 10% građana, zaštitu životne sredine 5%, nauku 7%, a kulturu, umetnost i sport samo 2–3% (prema: mondo.rs).

Od početka COVID-19 krize, u Srbiji je donirano više od 20 miliona evra za otklanjanje štetnih posledica uzrokovanih korona virusom prema rezultatima istraživanja koje je sprovedla organizacija Catalyst Balkans. Najviše donacija je iz oblasti poslovnog sektora (više od 64% od ukupne donirane sume), a najveći donatori (donirali su više od milion evra) su „Fondacija Novak Đoković” i „Petrohemija AD Pančevo”, a potom sledi kompanija „United Group d.o.o.” (iznos od 900.000 evra) (izvor: givingbalkans.org, 2021).

Stiče se utisak da sve promene koje se dešavaju u zajednici, u značajnoj meri ukazuju na nove pravce delovanja domaćih organizacija u domenu društvene odgovornosti.

## Korporativna filantropija

Reč *filantropija* (*philanthrōpia*) je preko starih Latina iz grčkog jezika ušla u širu upotrebu u sve evropske jezike, a vodi poreklo od reči *philanthrōpos* (onaj koji voli druge ljude, čovekoljubac). Prema Oksfordskom rečniku, filantropija se odnosi na *želju da se promoviše dobrobit drugih, a posebno se izražava kroz novčane donacije u dobrotvorne svrhe*. Filantropija se smatra jednom od najosnovnijih ljudskih vrlina i, kao čista (bez interesa) ljubav prema celokupnom čovečanstvu, u svom izvornom značenju nije se vezivala samo za novac. Savremena filantropija se odnosi na sva davanja za opšte dobro, a cilj je unapređenje dobrobiti zajednice, kao i briga za njen održiv razvoj. Prema Polu Ilvizakeru (Paul Ylvisaker), harvardskom profesoru i jednom od najvećih teoretičara i praktičara u oblasti američke filantropije, moguće je razlikovati tri osnovne vrste filantropije:

- *milosrdna* (individualna) – pojedinačna davanja;
- *pokroviteljska* (organizovana) – nevladine i neprofitne organizacije i fondacije;
- ona koja unosi sistemske promene (*korporativna*) – davanja preduzeća (uglavnom onih iz privatnog sektora) za određene konkretne potrebe.

*Korporativna filantropija predstavlja deo društveno odgovornog poslovanja i podrazumeva podršku kompanija/preduzeća neprofitnim organizacijama ili institucijama kulture, socijalne ili zdravstvene zaštite, koja može biti u novcu, proizvodima ili uslugama.*

Za veliki broj preduzeća to je često najjednostavniji i najlakši način da pomognu zajednici i da pokažu svoju društvenu odgovornost, bilo da je reč o novčanim sredstvima, materijalnim donacijama (proizvodi, roba, tehnika, oprema, prostor), volonterskom radu ili stručnim znanjima i uslugama.

Jedan od najboljih primera u Srbiji je kompanija „Delta holding” koja je svoju korporativnu filantropiju pretočila u izvanredan marketinški alat (pogledati: <http://www.deltaholding.rs/>).

*PRIMER: „Pomažemo srcem”*

*Uporedo sa razvojem poslovanja, „Delta Holding” kontinuirano ulaže u napredak zajednice kroz humanitarne aktivnosti koje, u ime svih članica, sprovodi „Delta Fondacija”. Godine 2012, „Delta Fondacija” je obeležila pet godina rada. Projekti koje Fondacija realizuje namenjeni su unapređenju kvaliteta života dece bez roditeljskog staranja i osoba sa invaliditetom, a izdvajaju se i sredstva za pomoć područjima ugroženim elementarnim nepogodama. Jedinствен autorski projekat, koji su prepoznale i stručna javnost i šira društvena zajednica, jeste „Fond za budućnost”. Tokom 2012. godine Fondacija je realizovala 93 akcije pomoći i potpomogla 22.116 osoba. Od ukupnog prihoda Kompanije, za korporativna davanja u 2012. godini izdvojeno je 2.850.461 evra, odnosno 7,6% od ukupnog profita. Poređenja radi, kompanija „Wal-mart” je u 2011. godini donirala 4,1% profita. U cilju realizacije društveno-razvojnih projekata, „Delta Holding” je krajem 2011. godine osnovao i „Srpsku privrednu fondaciju”.*

(Prema: [www.deltaholding.rs/](http://www.deltaholding.rs/))

Često se pojmovi *spozorstvo* i *filantropija* poistovećuju, a njihova značenja nisu uvek najjasnija. *Sponsorstvo* je jedna od metoda koje kompanije koriste u okviru svojih komunikacijskih i marketinških strategija, odnosno *strategija za odnose sa javnošću*, kako bi svoje proizvode i usluge povezala sa pozitivnim imidžom. Sponsorstvo obično podrazumeva uslugu ili akciju u zamenu za novac ili neki drugi resurs. Sponsorstvo donosi direktnu marketinšku korist, pa je na taj način direktno vezano za sticanje profita. Osnovna razlika između *spozorstva* i *filantropije* je u nivou očekivanog publiciteta. To ne znači da oni koji daju filantropski ne očekuju publicitet uopšte, ali to nije glavni motivišući faktor i obična naznaka o izvoru sredstava često će potpuno zadovoljiti donatora (prema: <http://www.spskifilantropskiforum.org/>).

*PRIMER: Finansijska pomoć banke ugroženom stanovništvu*

*Banka „Poštanska štedionica a. d.“, Beograd, donirala je pet miliona dinara kao pomoć ugroženom stanovništvu u otklanjanju posledica vanredne situacije prouzrokovane poplavom. Pored finansijske pomoći, kao još jedan vid podrške „Poštanska štedionica a. d.“, Beograd, od 19. maja 2014. godine ne naplaćuje naknade platnog prometa za uplate na račune za pomoć nastradalima u poplavi. Na ovaj način, Banka se priključuje akciji pomoći ugroženom stanovništvu čime, u skladu sa svojim mogućnostima, pokazuje solidarnost sa onima kojima je pomoć najpotrebnija.*

(Prema: [www.posted.co.rs](http://www.posted.co.rs))

Etički kodeksi u organizacijama omogućavaju i ohrabruju korporativnu filantropiju, jačaju konkurentsku prednost i povećavaju moral zaposlenih i njihovo zalaganje (Ki-Lee, Choi, Moon, & Babin, 2014). Aktivnosti korporativne filantropije promovišu na najbolji mogući način društveno odgovorno poslovanje, stimulišu društvenu odgovornost i promovišu organizacionu etičku klimu i ukazuju na stepen moralnog razvoja organizacije (Koonmee et al., 2009).

## Društveno odgovorna komunikacija

Svaka tržišno orijentisana organizacija mora biti u stanju da prepozna učinke poruka koje upućuje svojim zainteresovanim javnostima i u skladu sa tim mora biti svesna svih moralnih obaveza koje takav oblik komunikacije nameće i podrazumeva. Komunikacija, kao nezaobilazni alat bilo kog oblika poslovanja, jeste i vid *moralne svesti organizacije* i, ukoliko je profesionalno realizovana, ona je „sredstvo strategijskog korporativnog usmjeravanja prema društveno odgovornom ponašanju, koje podrazumijeva samoobuzdavanje pri konfliktu kategoričkih imperativa unutar složene mreže 'umiješanih interesa'” (Kurtić, 2009, str. 138). Dakle, preduzeće koje posluje društveno odgovorno ne treba svoju vrlinu da prikazuje samo u vidu raznovrsnih socijalnih davanja, već se i odgovornost u komunikaciji smatra odlikom etičkog i odgovornog poslovanja.

Prema eminentnim autorima (Cutlip, Center, & Broom, 2003), *društveno odgovorna komunikacija* ima nekoliko pozitivnih karakteristika:

- unapređenje profesionalne prakse primenom kodifikovanih etičkih i poslovnih standarda ponašanja;
- unapređenje organizacije kroz potrebu za javnim prihvatanjem;
- u službi je javnog interesa;
- zamena dezinformacija relevantnim i tačnim informacijama u cilju međusobnog razumevanja i kvalitetnijih odnosa sa svim zainteresovanim stejkholderima;
- promovisanje opšte dobrobiti kroz pomoć društvu da se prilagodi svim promenama u okruženju.

Društvena odgovornost podrazumeva da preduzeća (kompanije) brinu o svom radnom, socijalnom i prirodnom okruženju i ostvaruju pozitivan uticaj na njega kroz svoje poslovanje i ponašanje, što je dugoročno gledano u interesu i privrede i šire društvene zajednice. Nacionalna alijansa za

lokalni ekonomski razvoj (NALED) je, u saradnji s partnerima, uspostavila sveobuhvatnu listu kriterijuma i indikatora na osnovu kojih se može objektivno oceniti da li i u kojoj meri određena kompanija posluje društveno odgovorno. Prvo izdanje *Vodiča za tumačenje i procenu ispunjenosti indikatora društvene odgovornosti*, u Srbiji je nastalo u okviru programa CSR sertifikacije (CSR – *Corporate Social Responsibility*) koji je 2011. godine pokrenula NALED u saradnji sa „Smart kolektivom” i Balkanskim fondom za lokalne inicijative (BCIF).

U ovom dokumentu jasno su istaknuti i analizirani principi *Globalnog dogovora*, a na listi kriterijuma i indikatora nalaze se i oni na osnovu kojih se može ustanoviti postojanje i kvalitet *društveno odgovorne komunikacije*. Ovde pominjemo samo neke najznačajnije, koji se u drugim delovima ove knjige detaljnije analiziraju:

- Kompanija valjano informiše potrošače (kupce)/klijente o svojim proizvodima/uslugama;
- Kompanija edukuje potrošače (kupce)/klijente o pravilnoj i bezbednoj upotrebi proizvoda/usluga;
- Kompanija ima razvijen sistem za praćenje zadovoljstva potrošača (kupaca)/klijenata, koji se redovno primenjuje;
- Kompanija obezbeđuje zaštitu ličnih podataka svojih potrošača i klijenata;
- Kompanija ima posebnu službu/kanal komunikacije za primedbe i reklamacije potrošača (kupaca)/klijenata;
- Kompanija ima definisane principe etičkog i odgovornog oglašavanja u skladu sa kojima posluje;
- Kompanija sprovodi marketinške kampanje vezane za društvene ciljeve (prema: CSR vodič, 2012).

Segment društveno odgovorne komunikacije organizacije podseća na činjenicu da sve organizacije, ali i njeni zaposleni, moraju da stalno imaju na umu dobrobit čitavog društva i da i kroz proces komuniciranja preuzimaju

na sebe značajan obim društvene odgovornosti, kao predstavnici morala u društvu. Time sve organizacije prihvataju i zastupaju stanovište da su u službi javnog interesa i da je društvena odgovornost daleko značajnija od lične promocije i privatnih interesa (Cutlip, Center, & Broom, 2003).

Još uvek malobrojna, novija istraživanja ukazuju na činjenicu da organizacije sve više koriste platforme društvenih mreža za obelodanjivanje svojih aktivnosti u oblasti društvene odgovornosti. Rezultati pokazuju da je popularnost Tvitera kao CSR platforme za otkrivanje podataka porasla u poslednjih nekoliko godina, kao i da veće kompanije pružaju više podataka te vrste u poređenju sa manjim kompanijama (Amin, Mohamed, & Elragal, 2021).

### **Korporativna društvena odgovornost u poslovanju**

Pre nekih šezdesetak godina, istraživanja korporativne društvene odgovornosti u turizmu bila su daleko intenzivnija, intelektualno bogatija i slojevitija, mnogo više su obećavala nego što je to danas, ali se nakon jedne decenije kontinuirane zainteresovanosti sa tim radovima prestalo (Coles, Fenclova, & Dinan, 2013). Razlozi nisu dovoljno poznati i ovde su manje važni, ali je činjenica da danas spisak mogućih istraživačkih tema i domena prevazilazi broj pedeset (Dwyer & Sheldon, 2007). Interesovanje za odgovornost kao pristup upravljanju i rukovođenju u turizmu ipak raste, što se može ustanoviti iz nekih (ne brojnih, doduše) preporuka i izjava o korporativnoj viziji. Nesumnjivo je da bi ozbiljnija istraživanja u oblasti *korporativne društvene odgovornosti u turističkom sektoru* obezbedila takav korpus znanja i informacija koji bi bilo moguće komparirati sa drugim privrednim sektorima.

Usled složenosti i obima aktivnosti organizacija, stalnog povećanja njihovog broja i pojave raznolikih usluga, CRM u svim privrednim aktivnostima postaje neophodna svrsishodna strategija za poboljšanje kvaliteta usluga i još boljih odnosa sa potrošačima, u cilju kontinuirane potrošačke satisfakcije i opstanka preduzeća u konkurentskom okruženju.

U pokušaju da se koncept korporativne društvene odgovornosti implementira i zaživi u svim oblicima turizma, Svetska turistička organizacija (UNWTO) je u septembru 2008. godine objavila dokument *TOURpact GC*, koji promovise novi koncept poslovanja. Ovaj dokument predstavlja jedinstvo principa *Globalnog dogovora* i *Etičkog kodeksa u turizmu* Svetske turističke organizacije. To je dobrovoljna inicijativa koja ima za cilj da sledi deset osnovnih principa društveno odgovornog poslovanja, kao i da inicira akcije za podršku Milenijumskim ciljevima Ujedinjenih nacija (UNWTO, 2011).

Primer koji sledi ilustruje odgovorne poslovne prakse i primenu načela Etičkog kodeksa kojim se poboljšava reputacija turističkog sektora.

*PRIMER: „Misr Travel”, Egipat – primer korporativne društvene odgovornosti*

*Agencija „Misr Travel” osnovana je 1934, od strane egipatskog ekonomiste Talaata Harba. Od tada, agencijom „Misr Travel” rukovodi čitav niz uticajnih ekonomista i političara. Danas „Misr Travel” posluje u Egiptu ali i širom sveta. Neke od usluga koje ova holding kompanija, i njene povezane kompanije, pružaju zaposlenima podrazumevaju sledeće:*

- Programi obuke i stipendije;*
- Svaki zaposleni koji dobije diplomu magistra ili doktora nauka nagrađuje se podsticajnim bonusom;*
- Medicinski tretman za sve zaposlene;*
- Medicinski tretman za penzionere;*
- Prevoz;*
- Fond društvene solidarnosti;*
- Otpremnina;*
- Polise osiguranja;*
- Odlazak na hodočašće i obavljanje umre.*

*Neki primeri doprinosa društvenoj zajednici:*

- *Zakonsko pravo da „Elmasri Fondacija” za rad u javnom interesu koristi zemljište Bein Al-Saraiata za uspostavljanje naučno-istraživačke laboratorije, centara za obuku i učionica za potrebe Univerziteta u Kairu;*
- *Upotreba zemljište Al-Baliana od strane Generalne direkcije za obrazovne zgrade, kako bi se izgradio školski kompleks;*
- *Razvoj „Luksor Sitija” (Luxor Governorate);*
- *Egipatski Crveni polumesec (pomoć palestinskom narodu);*
- *Renoviranje trga u centru grada (Cairo Governorate);*
- *Humanitarni fond (Sinai Governorate);*
- *Centar za otrove (Suec, Opšta bolnica);*
- *„Orphan care”;*
- *Institut za onkologiju;*
- *Finansijski doprinosi Elmasri.*

(www.mistravel.org prema: UNWTO, 2011)

Neka od ne tako brojnih istraživanja, koja su u oblasti turizmu rađena na ovu temu, ukazuju na pokušaj da se ispita i principi i praksa CSR-a. Tako su Šeldon i Park (Sheldon & Park, 2011) istraživali CSR u američkoj Asocijaciji turističke privrede (*Tourism Industry Association – TIA*) i na uzorku od 274 ispitanika utvrdili visok nivo svesti o značaju korporativne društvene odgovornosti. Najveći broj ispitanika bio je angažovan u nekom od CSR domena, a čak 24% njih imalo je u planu da u budućnosti realizuje neke društveno odgovorne aktivnosti. Prevažadno su zastupljene ekološke aktivnosti, dok su socio-kulturne prisutne u znatno manjoj meri. Kao razlozi za prestanak aktivnosti navode se nedostatak resursa, ali i nerazumevanje okoline (Coles, Fenclova, & Dinan, 2013).

Ukoliko se uporede unutrašnje dimenzije CSR-a, primetno je da su veća pažnja i angažovanje prisutni u poslovanju avio-kompanija i u smeštajnim

kapacitetima, nego što je to slučaj sa brigom za unutrašnju dimenziju CSR-a kod tur-operatora (Coles, Fenclova, & Dinan, 2013).

Korporativna društvena odgovornost je od vitalnog značaja za budućnost industrije turizma, jer može osigurati uspešnu, atraktivnu i „gostoljubivu” destinaciju koja će privući posetioce i biti osnova za dugoročan rast i profitabilnost. Stvaranje pozitivnog okruženja za poslovanje u turizmu, na duži rok, zahteva od svih turističkih poslanika da usvoje i praktikuju principe odgovorne i održive prakse. Etične organizacije uživaju bolju reputaciju, imaju veću produktivnost i veću stopu zadržavanja zaposlenih (Sharma et al., 2011). Menadžment organizacija treba da na strateškom nivou osmisli programe obučavanja zaposlenih u svim vidovima komuniciranja, uključujući i društvene mreže, sajtove i direktnu komunikaciju. Kada su etičke norme i pravila poznata i jasna zaposlenima i kada je filantropska delatnost organizacije vidljiva, zaposleni će ulagati daleko više truda u svoj posao i lakše kreirati moralnu organizacionu klimu. U budućnosti bi bilo potrebno, nasuprot ovoj, parcijalnoj, razviti celovitu sliku CSR-a u turizmu. Iako je evidentno da se ulažu značajni naponi i u nauci, nedostaju akademski članci i istraživanja u ovoj oblasti, što odaje utisak da se u oblasti odgovornog poslovanja turizam nalazi na prekretnici (Coles, Fenclova, & Dinan, 2013). Osim radova iz domena implementacije, poslovnih slučajeva i ponašanja na destinaciji, nedostaju konkretna istraživanja i radovi i iz oblasti komuniciranja. Tematska, geografska ili sektorska istraživanja nedovoljna su i kao takva ne mogu imati univerzalnu primenu.

## PRILOG

- Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja/*CSR Glossary*, Smart kolektiv (vidi: pdf)
- CSR vodič: Tumačenje i procena ispunjenosti indikatora CSR sertifikacije, dostupno na: [http://www.naled-serbia.org/upload/Document/File/2013\\_11/CSR\\_Vodic.pdf](http://www.naled-serbia.org/upload/Document/File/2013_11/CSR_Vodic.pdf)

## LITERATURA

Carroll, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons, July-Avgust 1991*. Preuzeto 30. aprila 2014, sa <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives* 6, 122–141. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>

CSR vodič: Tumačenje i procena ispunjenosti indikatora CSR sertifikacije [http://www.naled-serbia.org/upload/Document/File/2013\\_11/CSR\\_Vodic.pdf](http://www.naled-serbia.org/upload/Document/File/2013_11/CSR_Vodic.pdf) preuzeto 21. 06. 2014.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate

Dejanović, M. (2012). Društveno odgovorno ponašanje kompanija i banaka. *Bankarstvo*, 2, 60–85. UDK 005.35:334.72.021

Dwyer, L., & Sheldon, P. J. (2007). Corporate social responsibility for sustainable tourism. *Tourism Review International*, 11(2), 91–95.

Ki-Lee, Y., Choi, J., Moon, Bo-y., & Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management* 39, 97–106. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.005>

Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2009). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: a survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research* 63, 20–26.

Kurtić, N. (2009). Etički odnosi s javnostima u funkciji socijalne konekcije i društvene odgovornosti modernih organizacija. *Medianali – znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva* 3 (5), 131–142. Preuzeto 21. juna 2014, sa [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=61693](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=61693)

*Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja/CSR Glossary.* (2005). Beograd: Smart Kolektiv

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2011). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal* 2, 205–213.

Smart Kolektiv. (Januar 2007). *Poslovne perspektive o društvenoj odgovornosti preduzeća: Stavovi i prakse u Srbiji i Crnoj Gori.* Preuzeto 19. decembra 2010, sa <http://www.unescochair.uns.ac.rs/sr/docs/poslovnePerspektive.pdf>

World Tourism Organization (UNWTO) (2011). *Policy and Practice for Global Tourism.* ISBN-13: 978-92-844-1379-9. Preuzeto 17. februara 2014, sa <http://www.e-unwto.org>

<http://www.sa-intl.org>

<http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-26000>

<http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=525&p=0&>

<http://www.unglobalcompact.org/abouttheGc/TheTenprinciples/index.html>

<http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/>

<http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/deset-principa/>

<http://www.ungc.rs/2014/05/20/poplavljena-podrucja-na-teritoriji-srbije/>

<http://www.oxforddictionaries.com/>

<http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~hua04998>

<http://www.srpskifilantropskiforum.org/osnovni-pojmovi/>

[http://www.deltaholding.rs/upload/documents/reports/CSR%20izvestaj%202012\\_srp.pdf](http://www.deltaholding.rs/upload/documents/reports/CSR%20izvestaj%202012_srp.pdf)

<http://www.posted.co.rs/donacije.html>

<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12770&heading>

<http://mondo.rs/a639496/Info/Drustvo/Istrazivanje-Kompanije-ne-rade-u-interesu-drustva.html>

<https://givingbalkans.org/srbija/content/srbija-donacije-covid19-20-miliona-eur>

## KLJUČNI POJMOVI

društvena odgovornost, načela društvene odgovornosti, društveno odgovorno poslovanje (CSR), korporativna filantropija, društveno odgovorna komunikacija



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je CSR?
- » Kojim međunarodnim standardima je regulisana *društvena odgovornost*?
- » Koji su principi *Globalnog dogovora*?
- » Koji su elementi *Piramide društvene odgovornosti preduzeća* (po Kerolu)?
- » Šta je *korporativna filantropija*?
- » Koje su karakteristike *društveno odgovorne komunikacije*?
- » U čemu se ogleda značaj *korporativne društvene odgovornosti u poslovanju*?



## IX BRIGA ZA POTROŠAČE

Briga za potrošače

Uslužna ekonomija

*Vrednost* potrošača

Izgradnja i merenje lojalnosti

Zaštita privatnosti potrošača

Očekivanja potrošača

Dugoročno zadržavanje potrošača

Briga za potrošače – praksa

## IX BRIGA ZA POTROŠAČE

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružice odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *briga za potrošače*?
- » Zašto dolazi *do gubljenja potrošača*?
- » Šta je institucija *tajnog kupca*?
- » Kako se meri *vrednost potrošača*?
- » Kakva je veza između *prethodne vrednosti potrošača* i lojalnosti?
- » Kako se obezbeđuje *zaštita privatnosti potrošača*?
- » U čemu se ogleda *briga za potrošače u praksi*?

### **Briga za potrošače**

Moderno, savremenim tehnologijama podržano poslovanje, i širok izbor raznovrsnih roba, te do neprepoznatljivosti usavršenih personalizovanih usluga koje se nude na svetskom tržištu, čine da svi tržišni segmenti budu u potpunosti prilagođeni i podređeni potrošaču. To je istovremeno i balast i ozbiljan profesionalni izazov za svaku organizaciju. Kako se izboriti sa najvećima, kako ipak *biti u igri* i opstati i ostati konkurentan, samo su neka od pitanja koja muče preduzetnike otkako je sveta i veka. Svima nam je poznata pet hiljada godina duga kineska tradicija pripremanja i ispijanja čajeva. Zahvaljujući lekovitim svojstvima, ukusu prepoznatljivom svuda u svetu i posebnom načinu pripreme (mali čajnici, male šolje i prelivanje,

ne kuvanje suvih listova), Kinezi su u ovoj oblasti i dalje neprevaziđeni, a konkurenciju im ne predstavljaju ni mnogo razvijeniji Japan niti Indija, koji su proizvodnju čaja usavršili.

Suština današnjeg marketinškog pristupa poslovanju je u potpunoj usmerenosti ka potrošaču, pa se otuda i pojam *briga za potrošače* (*Customer Care*) navodi kao osnovni princip strategijskog pristupa uspešnom poslovanju, pri čemu se obostrana korist ističe i stavlja u prvi plan.

Suštinsko pitanje koje bi trebalo postaviti jeste: na osnovu čega se potrošači opredeljuju i biraju kome će pokloniti svoje poverenje? Zašto odlaze negde drugde ili, pak, ostaju lojalni? Gubitak potrošača je jedan od značajnih problema sa kojima se sva preduzeća susreću i kojima je često nemoguće ustanoviti uzroke. Ipak, sa komunikološkog aspekta, moguće je prepoznati neka ponašanja koja su mogući uzročnici ove, uvek aktuelne, poslovne „boljke”.

Pominju se često:

- ignorisanje potrošača;
- neodgovaranje na njihove imejl poruke ili telefonske pozive;
- laganje;
- neispunjavanje obećanja;
- povlađivanje;
- nepristojnost u kombinaciji sa neslušanjem;
- neobraćanje pažnje na istinske potrebe potrošača;
- nekompetentnost;
- usled nemogućnosti ispunjenja aktuelnih potreba nude se neadekvatne zamene;
- neiskrenost, itd.

Verovatno bi se ovoj listi još mnoga toga moglo dodati, ali je rezultat uvek isti: poslovne organizacije se suočavaju sa činjenicom da gube potrošače koje, u najvećem broju slučajeva, ni ne poznaju i o kojima ne znaju baš ništa. Za najveći broj onih koji u organizaciji rade, potrošači su samo nekakvi bezlični

procenti od kojih zavisi profit preduzeća. Do gubitka potrošača najčešće dolazi usled sledećih činilaca (Roberts-Phelps, 2011):

- **Cena** je važan faktor u privlačenju novih potrošača, ali kao da je beznačajna u zadržavanju postojećih. U 15% slučajeva to je razlog što potrošači odlaze na neko drugo mesto.
- **Fizički faktori**, kao što je npr. promena lokacije, prilično su nisko rangirani kao razlog za promenu. Međutim, marketinške aktivnosti i odnosi sa konkurencijom su u 15% slučajeva uzrok napuštanja, dok su prednosti koje nudi konkurencija prisutne u 10–15% slučajeva. Ipak, sa potrošačke tačke gledišta, čini se da ništa nije tako snažan motiv za njihovu nelojalnost kao što su nezainteresovanost zaposlenih i neobraćanje pažnje na potrebe postojećih potrošača. Iako se često smatra da je cena najvažniji opredeljujući faktor, mnoge ankete su pokazale da je loša usluga daleko češći razlog za napuštanje od povoljnije cene koju nudi konkurencija.
- **Sofisticiranost potrošača** javlja se kao rezultat živih i intenzivnih promena u svim sferama života. Potrošači u današnjim uslovima ne samo da očekuju i traže više za svoj novac, već sada na tome mnogo jasnije i artikulisanije insistiraju, budući da su sve informisaniji o aktuelnostima.
- **Kompleksnost** je izražena i kod najmanje kupovine, pa je tako proces donošenja odluke o konačnom izboru, usled različitih utisaka, brendova, cena, pogodnosti i slično, prilično složen.
- **Konkurencija** koja se profilise kao sve značajnija činjenica savremenog globalizovanog tržišta.
- **Troškovi** su sve značajniji faktor, a potrošači ih postaju svesniji nakon velikih ekonomskih kriza i krahova snažnih privrednih sistema, pa je njihov konačan izbor uslovljen i tom činjenicom.

Novija istraživanja (Xu, Liu, & Gursoy, 2019) sugerišu da uzroci, obim i posledice propusta prilikom pružanja usluga, utiču na buđenje i pozitivnih i negativnih emocija kod kupaca, kao i da pozitivni stavovi zaposlenih,

adekvatno ponašanje i efikasne aktivnosti koje dovode do oporavka usluga, generišu više pozitivnih emocija, i istovremeno ublažavaju one negativne. Pozitivne emocije kupaca u značajnoj meri utiču na njihovo zadovoljstvo i verovatnoću preporuke. Dalje, utvrđeno je da se kontinuirano poverenje, percepcija i zadovoljstvo, pokazalo kao važan prediktor namere kupaca da nastave da koriste određene proizvode i usluge (Asraf et al., 2020).

U svetlu navedenog, očito je da je „gorući” problem kod gubitka potrošača upravo komunikološke prirode i mogao bi se podvesti pod *nezainteresovanost*, koja se prepoznaje u slabim kontaktima, neobraćanju pažnje na pojedinca i njegove individualne potrebe, pomanjkanju dobre volje da se problem reši, jednom rečju, u prilično niskom nivou usluga i standarda. A može li i bolje? Iz sveta nam stižu primeri dobre prakse *negovanja potrošača* kojima se mogu podičiti i u ekonomski najmoćnijim kompanijama („Mercedes Benc”, „Porše”, „Majkrosoft”), ali i kod nas ima sličnih primera.

Istraživanje poslovanja u doba pandemije je pokazalo da 87% potrošača smatra da bi kompanije trebalo da im pomognu u svakodnevnom životu, kao i da ne bi trebalo da koriste aktuelnu situaciju za sticanje profita (81% ispitanika), a njih 34% želi da vidi kako kompanije planiraju da zaštite isporuku proizvoda ili usluga (bizlife. rs, 2020).

*PRIMER: Kompanija „Zora sport” iz Beograda bavi se proizvodnjom namenskih sportskih artikala za kolektivne sportove i sportsko-modnih proizvoda. Iz ove kompanije poručuju: „U namenskoj proizvodnji, svaki kupac (klub, kolektiv...) može da učestvuje u kreiranju traženog proizvoda po pitanju modela, vrste materijala, boje, idejnog rešenja štampe i sl., što dodatno poboljšava i učvršćuje međusobnu saradnju. Poštujemo rokove, imamo odličan kvalitet materijala, pratimo trendove i o svemu se dogovaramo”.*

(Izvor: [www.zorasport.rs](http://www.zorasport.rs))

Konkurencija, dakle, nije uvek činjenica koja vodi ka gubitku potrošača, već je to, u većem broju slučajeva, preterano samozadovoljstvo preduzeća,

te osećaj nadmoćnosti na tržištu koji dovodi do toga da preduzeća postaju žrtve sopstvenog uspeha. Češći kontakti sa potrošačima, oslušivanje njihovih potreba i reagovanje na njih, redovna ispitivanja tržišta, inovacije i standardizovanje usluga u skladu sa istinskim potrošačkim potrebama, neka su od potencijalnih rešenja za problem samozadovoljstva preduzeća. Ovo su moguće situacije za sva preduzeća i tržišta, pa se blagovremeno treba uhvatiti u koštac sa tom činjenicom, jer se nereagovanjem otvara prostor za delovanje konkurencije.

## Uslužna ekonomija

Sinergijom ljudskih resursa, komunikacijskih aktivnosti i operativnim menadžmentom, uspostavlja se dobar ambijent usluga koji omogućava kreiranje takve ponude koja može zadovoljiti i najzahtevnijeg potrošača. Ekonomija usmerena ka potrošačima i njihovim potrebama ima za cilj isporučivanje odgovarajuće vrednosti za potrošača i uspostavljanje korektnih odnosa koje je moguće održavati, na bazi sledećih principa:

- **Usluga ima prioritet** – nekada je ekonomija bila isključivo zasnovana na proizvodstvu i manje se bavila pitanjima usluge, što je smatrano nekim nužnim zlom. U današnjem, pretežno na uslugama zasnovanom, poslovanju ovo pitanje je sve značajnije i poprima strateški karakter. Tako, u velikim svetskim kompanijama (*British Airways*, npr.) još od kraja devedesetih godina XX veka prisutan je trend istraživanja želja i potreba potrošača, kao i identifikovanje stepena ispunjenosti njihovih očekivanja kroz instituciju *tajne kupovine* (*mystery shopping*) ili *tajnog kupca*. Neka preduzeća i kod nas su se specijalizovala za tu vrstu usluge (vidi: [www.sgs.rs](http://www.sgs.rs); [www.swot.rs/research/join/](http://www.swot.rs/research/join/); [www.advertoms.rs/](http://www.advertoms.rs/)), pa se tako kroz korišćenje i proveravanje nekih usluga stiče jasna slika o interakciji između zaposlenih u preduzeću i potrošača, profesionalizmu osoblja, fizičkim karakteristikama objekta (izgledu, urednosti, čistoći) i slično. Kod nas se akcije ovog tipa sprovode u sve većem broju preduzeća (primer farmaceutske kompanije „Farmalogist”).

- **Metod usluge** – za razliku od preduzeća u nekom prethodnom periodu, u čijem se fokusu nalazio proizvod i koja su radila na principu poštovanja, pre svega, pravila i procedura, današnje kompanije orijentisane ka potrošaču rade tako da ispune standarde i očekivanja potrošača. Proces izgradnje ovakve filozofije poslovanja, kao ideal kome se teži, nije jednostavan i stoga je važno da postoji mogućnost prave procene profila organizacije (Nwankwo, 1995).
- **Poštovanje zahteva potrošača** – neophodno ih je anticipirati, analizirati i negovati poslovnu orijentaciju u skladu sa tim novostečenim informacijama. U slučaju da se čini da zahtevi kupaca ili tržišta ne opravdavaju stvaranje novog proizvoda ili usluge, taj određeni projekat ne bi trebalo dalje nastaviti. Osvajanje novih kupaca može potrajati, stoga je manje rizično fokusirati se na ispunjavanje potreba postojećih potrošača (Mäntyneva, 2020).
- **Inoviranje poslovnih strategija i sistema** – ranija praksa je bila u službi organizacija, a savremeno poslovanje, u čijem je fokusu potrošač, sve više radi na ispunjavanju njihovih potreba. U literaturi je moguće naći primere (Roberts-Phelps, 2011) čak i nekih jezičkih inovacija koje imaju potpuno drugačiji psihološki efekat, pa je tako umesto odeljenja *Žalbi* u jednoj velikoj svetskoj telekomunikacionoj kompaniji uveden *Korisnički servis*. Ideja je bila da je bolje prevenirati probleme, nego dopustiti da se pojave, pa ih onda rešavati.

**PRIMER:** „Adverta Mystery Shopping”

*Preduzeće „Adverta Mystery Shopping d. o. o.” iz Beograda osnovano je 2004. godine i prvo je specijalizovano preduzeće za „Mystery shopping” u Srbiji. Istraživanja zadovoljstva kupaca, koja ova agencija sprovodi, pružaju precizne informacije o nivou i kvalitetu usluge u sopstvenim ili prodajnim objektima konkurencije iz ugla kupaca, čime je moguće poboljšati kvalitet usluge i povećati prodaju.*

*Nude se sledeće usluge:*

*„Mystery shopping”*

- *posete tajnih kupaca sopstvenim prodajnim mestima;*
- *merenje nivoa kvaliteta usluge kako bi se utvrdilo realno stanje;*
- *motivisanje radnika nagrađivanjem na osnovu rezultata poseta tajnih kupaca;*
- *otklanjanje „kritičnih tačaka” u poslovanju, dodatnom edukacijom za zaposlene;*
- *poboljšanje kvaliteta usluge i*
- *povećanje prodaje.*

*„Mystery calls”*

- *telefonski pozivi tajnih kupaca (anonimnih pozivalaca);*
- *merenje nivoa kvaliteta usluge telefonske komunikacije sa potrošačima (kupcima ili klijentima);*
- *pribavljanje dodatnih informacija o generalnom nivou kvaliteta usluge, uz posete tajnih kupaca prodajnim objektima.*

*„Benchmarking Mystery shopping”*

- *merenje nivoa kvaliteta usluge u odnosu na konkurenciju;*
- *ustanovljavanje „kritičnih tačaka” u kvalitetu usluge konkurencije, kako bi se stekla prednost.*

*Poslovne konsultacije o „Mystery shopping”-u; „Customer Satisfaction”.*

(Prema: [www.adverto-ms.rs/](http://www.adverto-ms.rs/)).

## Vrednost potrošača

Menadžeri i zaposleni u mnogim tržišno orijentisanim i prevashodno ka potrošačima okrenutim preduzećima, tek nakon značajnih gubitaka u *potrošačkim redovima*, zapitali su se o čemu je reč i gde su to pogrešili. Mnogi sebi čak i nisu postavili to pitanje. Možda su ležerno pomišljali da će lako privući neke nove, možda platežno sposobnije. Ipak, činjenice govore nešto sasvim drugo. Privlačenje novih potrošača u finansijskom smislu može značiti trošenje čak 75% budžeta predviđenog za marketinške aktivnosti, što je bespotrebno ulaganje ukoliko se ima na umu da:

- Trošak pronalaženja novog potrošača je od 5 do 10 puta veći od troška zadržavanja postojećeg;
- Profit je mnogo veći ukoliko duže zadržimo postojećeg potrošača. Verovatnoća prodaje postojećem je 50% dok je verovatnoća prodaje novom kupcu 15%;
- Rizik zadržavanja postojećeg kupca manji je od rizika zadržavanja novih kupaca;
- Potrošač se s vremenom sve više vezuje za preduzeće i postaje „neosetljiv” na ono što konkurencija nudi;
- Lojalnost postojećih je preporuka za buduće potrošače, lična preporuka je daleko efikasnija od bilo koje reklame (Đurić, 2011).

### PRIMER: *Kako to rade rentakar agencije*

*„Rent a car Beograd” popusti najaktuelniji su u periodu od 15. septembra do 15. decembra i od 15. januara do 15. aprila, kada je potražnja za rentakar uslugama smanjena. Manje cene rentakar usluga, popusti, akcije „Rent a car Beograd”, koje su aktuelne u ovom periodu skoro kod svih agencija, šansa su da rentirate vozilo po najpovoljnijim uslovima i najnižim cenama. Agencije nude popuste od 10% za onlajn rezervacije, a za dugoročno rentiranje vozila popusti mogu biti i mnogo veći. Agencija „Bel rent a car*

*Beograd” odobrava popuste za najam vozila. Kolike će popuste odobriti zavisi od dužine najma auta i sezone kada se vozilo iznajmljuje. Za najam duži od sedam dana cena rentiranja biće povoljnija u odnosu na rentiranje vozila na jedan dan. S povećanjem broja dana rentiranja i popusti će biti veći. Akcije i popusti rentakara za stalne klijente uvek su aktuelni, nezavisno od sezone kada vozilo iznajmljujete. Za svako sledeće rentiranje popusti za rentakar, za stalne klijente, sve su povoljniji. Ukoliko vozilo rentirate na period duži od trideset dana cena rentiranja može biti i do 60% manja u odnosu na cenu jednodnevnog iznajmljivanja vozila.*

(Izvor: [www.belrentacar.com](http://www.belrentacar.com))

## **Izgradnja i merenje lojalnosti**

Zadovoljni potrošači s vremenom postaju i lojalni, i tako predstavljaju najznačajniji resurs svakog preduzeća. I u periodima ekonomskih kriza oni ostaju verni i dosledni u svojim navikama i u potrošnji, a neretko se dešava da troše više i češće od ostalih. Njihova propaganda u obliku pohvala i preporuka prijateljima i poznanicima od neprocenjivog je značaja. Koliko ste samo puta, iz pozicije potrošača, bili u situaciji da verujete „na reč” bliskoj prijateljici ili rođaku koji vam je preporučio neki „provereni” proizvod, radije nego da se za trošak odlučite na osnovu odlične reklame? Novija istraživanja (Ngyen, Tran, & Huynh, 2019) potvrđuju da faktori kao što su briga, lični kontakt i kvalitet usluge, imaju pozitivne efekte na zadovoljstvo kupaca, što direktno utiče na povoljne preporuke (*word of mouth*) drugima.

Ipak, nisu svi lojalni potrošači podjednako značajni za preduzeće, tačnije, neki od njih su značajniji, zapravo, profitabilniji od drugih. Iz tog razloga je neophodno povremeno raditi segmentaciju lojalnih potrošača na osnovu profitabilnosti, kako bi se ustanovila njihova prava (finansijska) vrednost za preduzeće. To isto tako može biti značajno prilikom odabira budućih poslovnih strategija i modela ponašanja koji će biti dodatni povod za ostanak postojećim potrošačima.

Analiza profitabilnosti potrošača može pružiti višestruku korist preduzeću. Paretoov princip, unekoliko modifikovan, glasilo bi da 20% kupaca donosi 80% profita. Kod nekih preduzeća više od polovine kupaca nedovoljno je profitabilno. Ponekad, gubitak samo jednog kupca može izazvati ozbiljne finansijske gubitke. Poznati su primeri kompanija koje više od polovine ukupnih prihoda ostvaruju kroz transakcije sa samo jednim profitabilnim klijentom (Marinković & Filipović, 2009). Brojne su i raznovrsne ekonomske metode kojima se može meriti profitabilnost pojedinih segmenata, ali svaka od njih ima svojih nedostataka. Naime, niti jedna od, do sada priznatih, metoda ne može u potpunosti meriti buduću profitabilnost individualnih potrošača usled neraspologanja svim potrebnim parametrima i prisustva određene doze subjektivnosti. Nije dovoljno znati iznos i vreme određene potrošnje, već je potrebno čitavu potrošačku aktivnost sagledati i kroz vremensku dimenziju. Tu možemo razlikovati *protekle vrednost potrošača* (prethodna potrošnja) koja ukazuje na nekadašnju profitabilnost, ali i projektovati *buduće trendove ponašanja* i potrošnje potrošača.

Izgradnja i održanje lojalnosti preduslov je procene vrednosti individualnih potrošača, ali je to isto moguće utvrditi i na nivou urađene segmentacije. Iako su finansijski pokazatelji i analize profitabilnosti preduzeća u fokusu interesovanja menadžera kompanija, analize potrošača su, kao značajan faktor konkurentnosti, pomalo zapostavljene i tome se ne pridaje odgovarajući značaj. Došlo je vreme kada je postalo neminovno da se u svim oblastima poslovanja shvati značaj potrošača kao centralnog subjekta svakog tržišno orijentisanog poslovanja i da se u skladu sa tim načelom i posluje. Merenje zadovoljstva potrošača samo je jedna od brojnih marketinških aktivnosti zahvaljujući kojoj se može sagledati učinak onoga što je u taj odnos uloženo, ali i planirati buduća aktivnost.

Broj klijenata koji su ostali lojalni organizaciji važan je indikator uspešnosti organizacije u ispunjavanju njihovih želja i očekivanja. Poželjno je da se produži prosečna dužina tog odnosa, pa je cilj, dakle, zadržavanje postojećih klijenata što je duže moguće. Sam kontakt (pozivnice za razne događaje, brošure, redovno informisanje o promenama u organizaciji...) često je dovoljan da produži odnos lojalnosti za 2–3 meseca više od planiranog.

*PRIMER: Kako funkcionišu programi lojalnosti?*

Prvi veliki programi lojalnosti (loyalty programs) nastali su u avio-industriji. Američki avio-prevoznik „American Airlines” (AA) je 1981. godine uveo lojalni-program „AAdvantage” koji je bio namenjen najvernijim putnicima. Sakupljene nagradne milje je kasnije bilo moguće zameniti za besplatne avio-karte. Nedugo nakon kreiranja programa, uvode se i nagrade u vidu besplatnih prenoćišta u hotelima „Hyatt” i besplatnih milja u kompaniji „Hertz”. Danas ovakve tipove programa nude skoro sve velike svetske avio-kompanije, i oni broje po više desetina miliona članova širom sveta. Kasnije je uspostavljeno partnerstvo sa hotelima, rentakar agencijama, različitim maloprodajnim objektima i kompanijama, a putnici, pored besplatnih karata, sakupljene milje mogu zameniti i drugim uslugama (besplatno noćenje, iznajmljivanje vozila, kupovina sa popustom, itd). Cilj svake avio-kompanije je da krug svojih partnera širi konstantno, kako bi svojim vernim putnicima ponudila što širu lepezu beneficija i nagrada. Pored nagrada, putnici dobijaju i niz privilegija u vidu prioritetnog čekiranja, ranijeg ulaska i izlaska iz aviona, besplatnog pića i posluženja u salonima kompanija, bolju uslugu na letu i tako dalje. Među najpoznatijim lojalni-programima u avio-industriji, nazvanim „frequent flyer” programima, jesu „Miles&More” (Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines), „FlyingBlue” (Air France), „Executive Club” (British Airways), „OK Plus” (Czech Airlines), „MilleMiglia” (Alitalia) i tako dalje. Hotelski programi lojalnosti javljaju se na više nivoa, pa tako možete biti član standardnog, srebrnog ili zlatnog lojalni-kluba. Među najpoznatijim hotelskim lojalni-programima su „Hilton HHonors”, „Hyatt Gold Passport”, „Marriott Rewards”, „A Club” (Accor), „Priority Club Rewards” (InterContinental Hotels Group). Gosti na internet sajtovima hotelskih kompanija mogu da kreiraju svoj nalog

*i proveravaju zarađene i potrošene poene. Putem imejla, kompanije redovno obaveštavaju svoje članove o novinama ili promocijama u hotelu, pre nego što one zvanično budu dostupne i ostalim gostima.*

(Prema: Tomić, 2008).

## Zaštita privatnosti potrošača

Kao jedno od osnovnih ljudskih prava, zaštita privatnosti odnosi se i na potrošače. Potrošač treba da bude u potpunosti zaštićen u svim navedenim segmentima:

- vrsta robe ili usluge koja je plaćena;
- način plaćanja;
- lični podaci;
- korisničko ime i šifra;
- informacije o vrsti platne kartice i slično.

U svetu je razvijen čitav sistem politika i dokumenata u domenu zaštite potrošača, pa tako postoje:

- zakoni o zaštiti privatnosti potrošača;
- pravilnici o zaštiti i sistem zaštite privatnosti potrošača (u velikim kompanijama), čime se bave velike sertifikacione kuće i koje čak daju sertifikate u toj oblasti (Đurić, 2011).

Tako, npr., *GeoTrust*, kao druga najveća svetska digitalna sertifikaciona kuća, sa više od 100.000 klijenata u 150 zemalja sveta, nudi obezbeđivanje svih elektronskih transakcija i kontrolu internet poslovanja. Slično rade i kompanije *Comodo* i *Verisign*.

Kod nas se Zakon o zaštiti potrošača ne bavi temom zaštite njihove privatnosti, ali je 2008. godine, ukazom predsednika Republike Srbije, donet

Zakon o zaštiti podataka o ličnosti. Ovim poslom se bavi poverenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti, „kao samostalni državni organ, nezavisan u vršenju svoje nadležnosti” (www.propisi.com). Tako su osnovna prava potrošača, između ostalih (zadovoljavanje osnovnih potreba, obaveštenost, izbor, obrazovanje i zdrava i održiva životna sredina), i bezbednost, pravna zaštita potrošača i učešće u procesu donošenja odluka i kreiranju politika kojima će svaki potrošač biti zaštićen.

Usvajanjem nacrtu novog Zakona o zaštiti potrošača koje se očekuje u drugom kvartalu 2021. godine, biće omogućeno lakše rešavanje potrošačkih sporova, čime će biti obezbeđena efikasnija zaštita prava potrošača uz određenu korist i za trgovce. Novina je da će vanskudska zaštita, uz posredovanje tela za vanskudsko rešavanje sporova koje evidentira resorno ministarstvo, biti obavezna za trgovce (paragraf.rs, 2021), a istovremeno će i potrošači biti zaštićeniji, jer se predviđa i uvođenje registra u koji će se upisivati građani koji nisu zainteresovani za primanje telefonskih ili elektronskih ponuda od (ponekad i preterano) istrajnih trgovaca (zuniclaw, 2021).

## Očekivanja potrošača

Bez obzira na to o kom tržištu je reč, da li se radi o proizvodu ili usluzi, tipu starosne strukture potrošača ili kulturološkoj uslovljenosti tržišta, neka pravila su univerzalna (Roberts-Phelps, 2011):

- Proizvod/usluga – uvek mora biti vrhunskog kvaliteta, po mogućstvu iznad očekivanja potrošača;
- Pažnja usmerena ka vrednostima – uvek treba biti spreman potrošačima ponuditi neophodne detalje i dodatne bonuse;
- Jasne prednosti – uvek moraju biti eksplicitno prepoznate i naglašene;
- Korisnički servis – odgovornost i informisanost kao osnovna karakteristika koja je sinonim efikasnog poslovanja;
- Obezbeđene garancije;

- Dostupnost – svi su na raspolaganju za razgovor sa klijentom, nema „izuzetih” iz komunikacije sa potrošačima;
- Žalbe – uvek odgovarati brzo i pravovremeno, ne odbijati kontakte ove vrste koliko god bili neugodni;
- Pozitivna iskustva su moguća preporuka za dalju saradnju.

Osim navedenog, sasvim je regularno da potrošači očekuju da budu zadovoljeni i drugi preduslovi ovakvog odnosa, a to su, pre svega: potpuni odnos *poverenja*; *odgovornost*, kako individualna, tako i organizaciona; osetljivost na potrebe potrošača i veština prepoznavanja tih potreba (*empatija*); *sigurnost* i *okruženje* koje uliva poverenje i nudi garanciju da će uspostavljeni odnos biti obostrano uspešan.

*PRIMER: Prvo domaće pivo po želji potrošača*

*Ljubitelji piva, po prvi put u Srbiji, ovog vikenda imaju priliku da odaberu i kreiraju pivo po svom ličnom ukusu. U ovom nesvakidašnjem događaju koji organizuje jedna od vodećih pivara na tržištu, „Carlsberg Srbija”, tokom dva dana testiranja, učestvovalaće ukupno 400 odabranih ljubitelja piva. Njihov zadatak je da po svom izboru odaberu ukus, boju i naziv prvog piva po želji potrošača kod nas.*

*„Kao kompanija sa tradicijom dugom skoro 120 godina, osluškujemo potrebe potrošača i nastojimo da uvek budemo korak ispred svih. Imamo čast da pozovemo potrošače u Srbiji i da pripremimo i proizvedemo pivo po njihovoj ličnoj želji. Verujemo da će to biti pun pogodak i da ćemo ispuniti očekivanja najvernijih pivopija”, istakla je, povodom ovog autentičnog projekta, Aleksandra Ranković, direktor komunikacija kompanije „Carlsberg Srbija”.*

*Testiranje se vrši u Čelarevu, u prostorijama pivare „Carlsberg Srbija”. Na osnovu istraživanja koje je realizovala „Ipsos Strategic Marketing”, za učestvovanje u izboru prijavio se veliki broj*

*zainteresovanih građana, a 400 učesnika, muškaraca i žena koji su došli iz svih krajeva Srbije, selektovano je metodom slučajnog uzorka.*

*Ispitanici će izabrati novu vrstu „Lav piva”, sa odabranim karakteristikama, koje će uskoro biti lansirano na tržište. Poseban doprinos izboru novog „Lava” po sopstvenom ukusu daće predstavnici udruženja potrošača, zaposlenih pivare, ali i predstavnici medija.*

*Novo „Lav pivo”, kakvo ste želeli, očekuje vas uskoro!*

(Izvor: [www.carlsbergsrbija.rs](http://www.carlsbergsrbija.rs))

## **Dugoročno zadržavanje potrošača**

Prilično često pominjan podatak u literaturi, da se 96% nezadovoljnih klijenata nikada ne žali, ali da, ukoliko se njihov problem ne reši, o tome proširi glas i obavesti još 10 drugih klijenata, značajno može probuditi strah i pobuditi zabrinutost u svim onim organizacijama i kod poslodavaca koji teže ka dugoročnom opstanku na tržištu, tačnije, zadržavanju potrošača na duži vremenski period.

Šta je to zbog čega potrošači ostaju lojalni, zašto se stalno vraćaju, šta je to što neko preduzeće nudi i po čemu se razlikuje, samo su neke od dilema koje stalno muče ne samo marketinške, već i mnoge druge stručnjake kojima je zadovoljstvo potrošača prioritet.

Iako se ponekada stiče utisak da je veliki broj dostupnih saveta već odavno poznat, kada se malo detaljnije analiziraju, postaje jasno da su neki od njih zaista od krucijalnog značaja sa potrošačkog aspekta i da je važno istinski ih uvažiti:

- Potrebno je jasno pokazati potrošačima da su važni i da se na njih u preduzeću misli. Slanje rođendanskih čestitki, zanimljivih tekstova i korisnih informacija, obeležavanje nekih, za potrošače, značajnih datuma, ponekada može delovati pomalo invanzivno, ali u većem broju slučajeva postižu se željeni efekti.

- Informisati potrošače o novostima, akcijama, novim prodajnim objektima ili uslovima prodaje, kako bi se blagovremeno krenulo u susret njihovim očekivanjima i omogućilo im se *najmudrije* raspolaganje finansijama.
- Popusti za specijalne potrošače treba da postanu stalna praksa; možda se time neće postići očekivani profit, ali će se potrošači osećati posebno (a to svakako i jeste jedan od važnijih ciljeva) i imaće utisak da su napravili pravi izbor.
- Omogućiti nadoknade usled greške nastale na proizvodu ili u usluzi. Oko toga se nikada ne treba raspravljati, dobitak je, dugoročno gledano, mnogo veći.
- Biti *ličan* znači pamtiti ono što je potrošačima važno – imena dece, članova porodice, ljubimaca.
- Biti pošten mnogo je jednostavnije nego biti „uhvaćen” u laži ili pokušaju dezinformisanja potrošača.
- Poštovanje privatnosti potrošača i diskrecija ukazuju na etično poslovanje i ulivaju poverenje.
- Držanje obećanja odnosi se na to da treba obećati samo ono što se može ispuniti. Na taj način se kreira dobra reputacija.
- Davanje neophodnih instrukcija je forma povratne informacije neophodne za efikasnu dvosmernu komunikaciju.
- Svi kanali komunikacije treba da budu prohodni, tačnije, otvoreni za pitanja, sugestije, molbe i ostale moguće upite.

Sve navedeno moguće je uvažiti samo u situaciji kada su zaposleni u organizaciji upoznati sa misijom i vizijom poslovanja i kada raspoložu svim neophodnim informacijama, dobro su obučeni za postupanje sa potrošačima i kada su proizvodi/usluge standardizovani. Prepoznavanje potreba potrošača, brzo i efikasno odgovaranje na njihove zahteve, spoznavanje razloga njihovog potencijalnog nezadovoljstva kao i razvijanje sistema nagrađivanja, neke su od veština i alata kojima se zadovoljni klijenti pretvaraju u lojalne, definiše strategija njihovog zadržavanja i ustanovljavaju uspešni modeli brige za potrošače.

**PRIMER:** *Dodeljena priznanja „Moj izbor 2013” za najomiljenije domaće proizvode i brendove*

*U četvrtak, 12. decembra, u Beogradskom dramskom pozorištu, po četvrti put organizovana je dodela priznanja potrošača Srbije „Moj izbor”, za najomiljenije domaće proizvode i brendove. Dodela priznanja, u organizaciji Udruženja građana „Moja Srbija” i Privredne komore Beograda, vrši se u okviru kampanje „Srbija ima kvalitet”, isključivo na osnovu glasova kupaca. Cilj ove akcije je podsticanje razvoja domaće proizvodnje i ulaganja u unapređenje kvaliteta robe i usluga u Srbiji. Osnovni uslov da neki proizvod postane nosilac priznanja „Moj izbor” jeste da je domaćeg porekla, bez obzira na strukturu vlasništva firme koja ga proizvodi. Izuzetno, za ovo priznanje se mogu nominovati i strani proizvodi i brendovi, ukoliko poslovanje njihovih kompanija odlikuju značajne investicije u Srbiji, visoka društvena odgovornost i slično. Ovogodišnja priznanja dodeljena su na osnovu rezultata istraživanja koje je obavljeno na uzorku od 2.010 kupaca u 17 gradova Srbije. Potrošači su birali između 156 nominovanih proizvoda i brendova u 15 kategorija.*

*„Kupci u Srbiji imaju veliko poverenje u kvalitet domaćih proizvoda, koje u okviru prehrane dostiže gotovo 85%”, rekao je Milan Ristić, predsednik udruženja „Moja Srbija” i naglasio da skoro dve trećine kupaca kaže da bi se lakše opredelilo za neki proizvod kada bi imali jasniju informaciju da je domaćeg porekla.*

*Dobitnici zlatne medalje „Moj izbor 2013” su „Plazma keks” kompanije „Bambi”, kao najomiljeniji domaći proizvod, i „Dijamant” iz Zrenjanina, kao najomiljeniji proizvođač u Srbiji.*

*Proizvodi koji su izabrani za najbolje u svojim kategorijama su:*

- mleko i mlečni proizvodi – „Moja Kravica” (Imlek)*
- meso i mesne prerađevine – „Zlatiborac”, suvomesnati proizvodi*
- supe, brašno i dodaci jelima – „Začin C” (Nestle Adriatic S)*
- ulje, prilozi i prelive – „Dijamant ulje” (Dijamant)*

- *mineralne vode – „Knjaz Miloš”*
- *bezalkoholni napici – „Life 100%” (Nectar)*
- *pivo i vino – „Jelen pivo” (Apatinska pivara)*
- *grickalice – „Smoki” (Soko Štark)*
- *slatkiši – „Plazma keks” (Bambi)*
- *voće i povrće – „Frikom” smrznuto voće i povrće*
- *kozmetika i sredstva za higijenu – „Bohor” (Albus)*
- *obuća, odeća i proizvodi od tekstila – „Extreme Intimo”*
- *nameštaj i kućni aparati – frižideri „Gorenje”*
- *transport – „NIS Petrol” benzinske stanice*
- *internet i telekomunikacije – „VIP” mobilna telefonija.*

(Izvor: [www.mojasrbija.rs](http://www.mojasrbija.rs))

## **Briga za potrošače – praksa**

Kao što su to studije do sada potvrdile, jasno izražena i profilisana briga za potrošače je i u turizmu mehanizam razvijanja snažne konkurentske prednosti, a uz lojalnost predstavlja integralni deo poslovanja. Nezavisno od toga koja je ciljna grupa turista u pitanju (mlađi, deca, turisti trećeg doba ili poslovni ljudi) i o kojoj je destinaciji reč (banje, letovališta ili skijališta), briga je podjednako značajna u svim pominjanim kategorijama. Turistička industrija (i hotelijerstvo u njenom sklopu) brzo se razvija, turisti nameću tempo i vrstu usluge, a zadovoljavajuća usluga predstavlja minimum koji gosti očekuju da bude ispunjen (Crick & Spenser, 2010).

Senzibilnost na zahteve tržišta i potreba za razvijanjem različitih poslovnih veština jesu prioriteta u savremenoj turističkoj industriji. Bez obzira na vlasničku strukturu turističkog preduzeća, tip objekta i slično, nužno je da različite menadžment tehnike budu primenjene, posebno u domenu marketinga, ugostiteljstva i ljudskih resursa (Chen, Lui, & Chang, 2013).

Predmet istraživanja nekih novijih studija (Sun & Kim, 2013) bio je i *uticaj zadovoljstva potrošača* na finansijske rezultate ugostiteljskih i turističkih preduzeća. Kroz analizu odnosa čitavog niza ekonomskih pokazatelja i indeksa zadovoljstva potrošača (ACSI) ova američka studija je potvrdila nalaze nekih ranije rađenih istraživanja i ustanovila da indeks zadovoljstva potrošača pozitivno utiče na finansijske pokazatelje (Sun & Kim, 2013) razvoja preduzeća, kao i da je zadovoljstvo potrošača u ugostiteljstvu i turizmu kritična tačka njihovog uspeha i jedan od indikatora konkurentnosti preduzeća. Kao najveći izazov u pominjanim tipovima preduzeća javlja se činjenica da je ovde zadovoljstvo potrošača potrebno meriti na bar dva nivoa: potrošači ocenjuju *kvalitet proizvoda* (hranu, piće i slično), kao i *kvalitet usluge*. Ugostiteljska i turistička preduzeća moraju se usmeriti ka ispunjenju obe ove komponente zadovoljstva potrošača, što često može biti prilično skupo (Sun & Kim, 2013). No, i dalje je prisutna, ovde empirijski potvrđena, hipoteza da zadovoljni potrošači povećavaju profitabilnost i vrednost preduzeća u turizmu.

*PRIMER: Anketa pokazala da su turisti zadovoljni uslugom a nezadovoljni čistoćom grada i plaža*

*Turistička organizacija Herceg Novi objavila je rezultate 49. po redu Ankete turista, koja je sprovedena tokom jula i avgusta na uzorku od skoro 1.500 ispitanika. Gosti su zadovoljni prirodnim ljepotama, uslugom, ljubaznošću, a nezadovoljni urednošću grada i plaža. Za razliku od prethodnih anketa, ukupna turistička ponuda nije brojčano ocenjivana već je iskazana kroz stepen zadovoljstva turista. Rezultati ankete pokazuju da su turisti koji su boravili u našem gradu veoma zadovoljni ljepotom okruženja, sigurnošću, ljubaznošću osoblja, kvalitetom smještaja, hrane i informacija, dok su veoma nezadovoljni čistoćom grada, čistoćom i uređenošću plaža i ponudom sportskih sadržaja. Anketni listić sadržavao je 26 pitanja a anketirani su isključivo turisti koji su boravili u komercijalnim smještajnim objektima. U komentaru ankete navedeno je da je*

*ukupna turistička ponuda grada nešto manje pozitivno ocjenjena u odnosu na prošlu godinu. Po segmentima ponude, anketirani turisti su, između ostalog, veoma zadovoljni komforom smještaja, kvalitetom usluga i ljubaznošću osoblja, ljepotom prirode, gostoljubivošću lokalnog stanovništva, ponudom organizovanih izleta i saobraćajnom povezanošću sa ostalim mjestima. Gosti koji su odmor proveli u Herceg Novom tokom jula i avgusta imali su primjedbe na prenatrpanost plaža mobilijarom i njihovim cijenama, na čistoću i uređenost plaža ali i pojedinih dijelova opštine. Turisti su se žalili i na buku, izlivanje kanalizacije, restrikcije vode na rivijeri i dugo čekanje prilikom ulaska u zemlju na graničnom prelazu Debeli brijeg. Dosta primjedbi se odnosilo na dilere smještaja, kao i na nepostojanje objekta gdje mogu ostaviti prtljag dok razgledaju grad i traže smještaj. I pored svih primjedbi koje su zabilježene, 76,44 odsto gostiju ponovo će doći u Herceg Novi, a 89 odsto će Herceg Novi preporučiti drugim ljudima kao turističku destinaciju. Anketirani gosti su u Herceg Novom u prosjeku boravili 9,84 dana, za šta im je bilo potrebno oko 1.000 eura. Većina anketiranih gostiju (80,57) kazala je da su njihovi troškovi tokom odmora ostali u okviru planiranih, dok je 13,51 odsto potrošilo više novca nego što su planirali. Za 77,15 odsto anketiranih, boravak u Herceg Novom ispunio je njihova očekivanja.*

(Izvor: [www.radiohercegnovi.net](http://www.radiohercegnovi.net))

## LITERATURA

Asraf, M., Ahmad, J., Sharif, W., Raza, A. A., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Thurasamy, R. (2020). The role of continuous trust in usage of online product recommendations. *Online Information Review*. ISSN: 1468-4527

Chen, K.-H., Liu, H.-H., & Chang, F.-H. (2013). Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness

tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 122–132, (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.013>), preuzeto 12. 01. 2014.

Crick, A. P., & Spencer, A. (2010). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.

Đurić, Z. (2011). *Lična prodaja*. Banja Luka: Panevropski univerzitet „APEIRON”

Mäntyneva, M. (2020). Company Offers to Meet the Needs of Business-to-Business Customers: Customer Strategy and Orientation. *Technology Innovation Management Review*, 10(3).

Marinković, F., & Filipović, J. (2009). Projekcija vrednosti potrošača u funkciji konkurentske pozicije preduzeća. *Ekonomski horizonti*, 11(2), 65–79.

Nguyen, M. H., Tran, B. T., & Huynh, L. T. (2019). Relation between employees and customers affects to the positive word of mouth through customer satisfaction. *The Journal of Distribution Science*, 7(6), 65-75. 65655-75.

Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5–15.

Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com

Sun, K.-A., & Kim, D.-Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 35, 68–77, (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008>), preuzeto 12. 01. 2014.

- Tomić, M. (2008). Loyalty programi. *Travel Magazin Srbija* 89, 40–42.
- Xu, X., Liu, W., & Gursoy, D. (2019). The impacts of service failure and recovery efforts on airline customers' emotions and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 58(6), 1034-1051.
- <http://www.radiohercegnovi.net/index.php/306-n-p-z-l-d-su-uris-i-z-d-v-ljni-uslug-n-z-d-v-ljni-cis-c-gr-d-i-pl-z>
- <http://www.swot.rs/research/join/>
- <http://www.sgs.rs;>
- <http://www.adverto-ms.rs/>
- <http://www.geotrust.com>
- <http://www.comodo.com>
- <http://www.verisign.com/>
- <http://www.propisi.com/zakon-o-zastiti-podataka-o-licnosti.html>
- <http://www.belrentacar.com/beograd-srbija/2013/03/>
- <http://www.carlsbergsrbija.rs/Vesti/>
- <http://mojasrbija.rs/index.php/dodeljena-priznanja-moj-izbor-2014>
- paragraf. rs (2021). paragraf.rs Preuzeto sa <https://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/120121/120121-vest7.html>
- zuniclaw. com (2021). zuniclaw.com Preuzeto sa <https://zuniclaw.com/zakon-o-zastiti-prava-potrosaca/>
- bizlife.rs (2020). bizlife. rs Preuzeto sa <https://www.bizlife.rs/90-potrosaca-misli-da-kompanije-treba-da-nastave-oglasavanje-71-ocekuje-popuste/>

## KLJUČNI POJMOVI

Briga za potrošače, ekonomija usluga, vrednost potrošača, izgradnja lojalnosti, merenje lojalnosti, očekivanja potrošača, dugoročno zadržavanje potrošača



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *briga za potrošače*?
- » Zašto dolazi do *gubljenja potrošača*?
- » Objasni pojam *tajnog kupca*?
- » Kako se meri *vrednost potrošača*?
- » Kakva je veza između *prethodne vrednosti potrošača* i lojalnosti?
- » Kako se obezbeđuje *zaštita privatnosti potrošača*?
- » U čemu se ogleda *briga za potrošače u praksi*?

## X VRHUNSKA USLUGA

Vrhunska usluga

Ciklus interakcije sa potrošačem

*Prijem*

*Razumevanje*

*Pomoć*

*Zadržavanje*

Kako postupati u kritičnim situacijama?

Vrhunska usluga – jedan mogući primer

## IX VRHUNSKA USLUGA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta je *vrhunska usluga*?
- » Kako prepoznati *oduševljenog potrošača*?
- » Koji su osnovni elementi *ciklusa interakcije* sa potrošačima?
- » U čemu se ogleda mogućnost *inoviranja* u poslovnoj praksi?
- » Koji su elementi značajni prilikom *prijema* potrošača?
- » U čemu je suština odnosa *ekološke psihologije* i *percepcije kvaliteta usluga*?
- » Koje veštine su neophodne za uspešno *razumevanje potrošača*?
- » Koji su mogući načini *nekorektnog ponašanja* potrošača?
- » Šta je važno prilikom pružanja vrhunske usluge?

### **Vrhunska usluga**

Kreiranje i održavanje lojalnosti potrošača postao je strateški imperativ za sva uslužna preduzeća u poslednjih nekoliko decenija. Mnogi praktičari i naučnici iz ove oblasti istraživali su niz različitih stavova kako bi mogli spremnije da utiču na lojalnost i ponašanje potrošača. Tako se s vremenom ispostavilo kao važno proceniti sledeće elemente: *zadovoljstvo* korisnika,  *vrednost* kupca, *ocena percepcije*, *kvalitet odnosa* i *kvalitet usluga*.

Očekivanja potrošača potrebno je ispuniti ili još bolje – prevazići ih. To je moguće postići prvenstveno kroz zadovoljstvo potrošača pružanjem *vrhunske usluge*.

*Vrhunska usluga* je filozofija poslovanja i upravljanja koja se odnosi na isporuku *usluge* čija suština se ogleda u sledećem:

- usluga mora biti vrlo *jasna* i *razumljiva* svim potrošačima;
- usluga sama po sebi treba da bude *cilj*, a ne proces;
- usluga mora da bude *poznata* potrošačima (da se zna da postoji), i
- mora biti *merljiva* ([www.sustainablecostreduction.com](http://www.sustainablecostreduction.com)).

U osnovi vrhunske usluge počiva *profesionalno* i *fer* ponašanje, a smisao je u tome da obe strane (i preduzeće i potrošač) budu zadovoljne. Zadovoljstvo potrošača mora biti najznačajniji cilj poslovanja svih koji deluju u domenu usluga, ali i onih ostalih, koji su prisutni na tržištu. Stoga se veoma često insistira na sticanju uvida u to šta se potrošaču dopada, a šta nije dovoljno dobro, kako bi se obezbedio traženi nivo usluge. Istraživanja rađena krajem devedesetih godina XX veka (Patterson, 1997) ukazuju na činjenicu da preduzeća koja imaju lojalne potrošače, i pored svojih cena, koje su ponekada i do 7% više od konkurencije, mogu uspešno da se pozicioniraju na konkurentnom tržištu i posluju bolje od ostalih!

Ipak, kada je o potrošaču reč, nije dovoljno da on bude samo zadovoljan, već mora da bude *oduševljen*! Reč je o tome da su istraživanja (Vos et al., 2008; Keshavarz & Jamshidi, 2018; Ji & Prentice, 2021) dokazala da, ukoliko je zadovoljan, to ne znači da će potrošač uvek biti i lojalan i aktivan. Potrebno mu je više od toga, potrebno je da usluga bude *nezaboravna*, da mu je uvek u sećanju, kao i da se po svojoj jedinstvenosti razlikuje od ostalih (Hosany & Witham, 2010).

U skorijoj literaturi *oduševljenje potrošača* (*customer delight*) podrazumeva viđenje iz nekoliko različitih perspektiva:

- iz perspektive potvrđivanja, odnosno negiranja *užitka*;

- sa aspekta uvažavanja *emocionalnih komponenti*, i
- sa aspekta *ljudskih potreba*.

Promišljajući potrošačko oduševljenje iz ugla onih definicija koje negiraju *užitak*, Paterson (1997) predlaže da ono od strane potrošača bude posmatrano kao iskustvo koje prevazilazi zadovoljstvo i uključuje prijetnost gostiju. Ovakva ugodna iskustva imaju značajan uticaj na ocenu potrošača i ponašanje koje uključuje njihovo zadovoljstvo i nameru za ponovnom kupovinom. Neke od smernica za postizanje *oduševljenja potrošača* kontekstualno su i kulturološki uslovljene i u najvećem broju slučajeva nisu univerzalne, već specifične (Torres, Fu, & Lehto, 2014; Martín, Rudchenko, & Sánchez-Rebull, 2020; Anabila et al., 2021).

### **Ciklus interakcije sa potrošačima**

Zavidan nivo kvaliteta usluga može omogućiti takav nivo konkurentske prednosti koja je potrebna da preduzeće opstane u teškoj i sve neizvesnijoj poslovnoj i tržišnoj klimi. U današnjem poslovnom okruženju, orijentisanom ka potrošačima, kritična tačka ličnog i organizacionog uspeha su *odnosi sa ljudima*.

Menadžeri koji uviđaju značaj ovih implikacija na kvalitet usluge treba da, prema nekim autorima (Williams et al., 2011), imaju na umu logičnu pretpostavku da je kod potrošača koji su nezadovoljni i *odlaze*, nivo zadovoljstva *mного niži*, a da je kvalitet usluge od podjednake važnosti u ovom odnosu kao i nivo i način nameravanog ponašanja.

Ciklus interakcije sa potrošačima može se predstaviti kroz shemu koja sledi, a koja podrazumeva postojanje četiri osnovna elementa (Roberts-Phelps, 2011):



Slika br. 6: Ciklus interakcije sa potrošačem

(izvor: Roberts-Phelps 2011, str. 57)

Redosled koraka ove komunikacione interakcije izgleda ovako:

- *prijem,*
- *razumevanje,*
- *pomoć i*
- *zadržavanje.*

### *Prijem*

Prilikom prijema neophodno je da se:

- bude spreman na *sve mogućnosti* i
- da se ostavi dobar *prvi utisak*.

*Prvi utisak* se formira u prvih nekoliko sekundi susreta u direktnoj komunikaciji i podrazumeva sve elemente na osnovu kojih potrošači stvaraju sliku o preduzeću i o onima koji ga predstavljaju:

- *boja glasa* (ritam govorenja, glasnost, jasnoća, upućene metapоруke, emotivna obojenost...);

- *verbalne poruke* (jasno iskazan stav, odnos, prilagođenost jezika sagovorniku);
- *govor tela* (prepoznatljiv i u direktnoj i u telefonskoj komunikaciji; facijalna ekspresija, mimika, gestovi, položaj tela, osmeh, fizičko rastojanje...);
- *izgled zaposlenih*, ali i ambijent, svetlost, mirisi.

Kulturološke razlike u načinu ophođenja, prijemu i prvim utiscima, mogu u mnogim situacijama biti od presudne važnosti u razbijanju predrasuda i stereotipa, a na komunikacijskom planu mogu predstavljati značajan pozitivan preduslov za, npr., donošenje konačne odluke o kupovini ili poseti nekoj destinaciji (recimo u turizmu).

*PRIMER: Utisci jedne Norvežanke nakon posete Srbiji*

*Pre svoje prve posete Srbiji, nekoliko godina ranije, nisam čak znala ni gde se ona nalazi na mapi. Znala sam da je bivša članica Jugoslavije, da se prostire nedaleko od Rumunije, ali to je bilo otprilike sve. Na časovima geografije u osnovnoj školi, učili smo svaku zemlju i glavni grad na svetu, ali tamo gde je trebalo da bude Jugoslavija, nalazio se prazan, beli prostor bez granica – zbog ratova koji su se tada odvijali. Zaista nisam pojma imala šta da očekujem tog vrućeg popodneva u julu, kada sam stigla u Beograd, a tri momka me čekala na aerodromu, mog prvog dana u Srbiji. Ta tri momka su izašla sa posla samo da bi me upoznali, i iskoristili čitav dan da mi pokazuju Beograd i odvedu me do mog odredišta! To se nikad ne bi desilo u Norveškoj.*

*Gostoljubivost i način na koji ljudi poštuju svoje goste je nešto zaista posebno! Moraćete da se baš borite ukoliko želite da platite svoj deo računa u restoranu (a u najvećem broju slučajeva, kada ste 'početnik' što se tiče Srbije i srpske kulture, to će biti sasvim nemoguće). Povrh toga, Srbi će vas hraniti, i hraniti, i hraniti, dok na kraju ne budete mogli da hodate. Daće vam i rakiju (i to neće baš pomoći hodanju), i reći će da je to lek. Srbi su ljubazni. Da. I*

*u mnogo slučajeva – ljubazniji od Norvežana. Držaće se svoje strane trotoara, i ukoliko slučajno naletite na nekoga, ONI će se izviniti. Pomeriće se kako bi vas pustili da prođete unutar punog autobusa ili tramvaja, i čak će se i dodatno zbiti jedni uz druge i uza zidove, kako bi svi mogli da stanu. U Norveškoj, većina ljudi se ne bi 'čimala', a autobus bi otišao ostavljajući ljude na autobuskoj stanici. U Srbiji, možete bilo koga pitati kako stići do neke tačke, i rado će vam pomoći, nekada sa mnogo detalja... Srbija je kaos, ali sa nekim čudnim redom. Ako želite da se nešto popravi, možda neće biti sređeno danas ili sutra, možda ne čak ni ove nedelje, ili sledeće – ali jednom ĆE BITI sređeno. I to ipak ne na način na koji ste planirali.*

(Izvor: [www.iserbia.rs](http://www.iserbia.rs))

Turizam se u svetu, s pravom, sve više tretira kao jedna od najperspektivnijih grana privrede, pa su inovacije u svim njegovim područjima neophodne. Iako su inovacije u turizmu prilično retko i sporadično istraživane, prema novijim dostupnim istraživanjima (Aldebert, Dang, & Longhi, 2011), moguće je razlikovati tri osnovna tipa inovacija u turizmu:

- *Inovacija proizvoda* (podrazumeva uvođenje usluge ili proizvoda koji su novi ili značajno drugačiji, ali su zadržali karakteristike prethodne usluge proizvoda ili njihovu namenu);
- *Inovacija procesa* (uvođenje novih usluga ili načina njihove distribucije), i
- *Marketinške inovacije* (novi načini komunikacije sa potrošačima, plasiranja, promocije i pakovanja proizvoda ili usluge) (Dogan et al., 2013).

Istraživanje rađeno 2012. godine, u luksuznom hotelu sa pet zvezdica u Antaliji (Turska), na uzorku od oko 300 ispitanika (menadžeri, zaposleni i gosti), ukazuje na činjenicu da su čak i arhitektonske inovacije, kao faktor fizičkih karakteristika (izgled objekta), ne samo estetski, već i značajan element za postizanje konkurentnosti u hotelskoj industriji (Dogan et al., 2013).

Ispitanici su potvrdili da su novo arhitektonsko rešenje i jedinstven dizajn veoma važni i da omogućavaju stratešku prednost hotelu „Granada” u složenoj konkurentskoj utakmici. Takođe, svi ispitanici veoma pozitivno ocenjuju originalno arhitektonsko rešenje hotela (oblik broda) i smatraju da je ono samo po sebi prednost i atrakcija (Dogan et al., 2013).

Ovome svakako možemo dodati i već odavno poznate nalaze *ekološke psihologije*, čiji su predstavnici još sedamdesetih godina XX veka prepoznali značaj fizičke okoline, svetlosti i boja za ljudsko ponašanje i njihov uticaj na *percepciju kvaliteta usluge*. Dizajn je od posebnog značaja za kreiranje atmosfere, ne samo u hotelskim predvorjima i foajeima, već i u restoranima, barovima, prodavnicama, ali i manje javnim prostorima, kao što su sobe za goste.

Svi ovi elementi, kao deo prvog utiska prilikom prijema, svojom atraktivnošću i specifičnošću, značajno utiču na popunjenost kapaciteta, a samim tim i na finansijske rezultate.



Hotel „Granada Luxury”, Alanja, eksterijer ([www.hotelopia.com](http://www.hotelopia.com))



Hotel „Granada Luxury”, Alanja, enterijer (www.travelmax.ro)

### *Razumevanje*

Nakon pozdravljanja i upoznavanja, prelazi se na verovatno najteži deo interakcije sa potrošačima, a to je utvrđivanje prirode iskazanih potreba, tj. identifikovanje vrste njihovih zahteva. Ovaj deo komunikacije prilično je zahtevan jer podrazumeva stalnu koncentraciju, fokusiranost, pažljivo slušanje i ponavljanje odgovora na, često, ista pitanja ili zahteve iz dana u dan ili čak po više puta dnevno.

U ovoj fazi je najvažnije tačno definisati šta je ono što potrošač očekuje i šta je to što mu je zaista potrebno. Ponekad je dovoljno samo kratko objašnjenje u funkciji razjašnjavanja, ali se nekada javlja i nesigurnost kod samog potrošača i njegova nemogućnost da tačno prepozna i iskaže svoje zahteve. U tom slučaju ovaj korak zahteva više vremena i energije i, posebno, personalizovan pristup klijentu, a profesionalizam na najvišem mogućem nivou i dalje se mora zadržati.

Za uspešno razumevanje potrošača i njihovih zahteva neophodne su *sledeće veštine* (Roberts-Phelps, 2011):

- slušanje činjenica i prepoznavanje emocija;
- postavljanje korisnih pitanja, i
- parafraziranje (ovde: *ponavljanje*) činjenica i emocija.

*Osluškivanje emocija i činjenica* je tzv. kritična tačka jer se tako gradi poverenje i zahteva velika koncentracija ali i strpljenje, posebno u situacijama kada je klijent uznemiren ili ljut.

*Postavljanje korisnih pitanja* zavisi od složenosti zahteva ili problema, emotivnog stanja i konteksta. Pitanja koja se postavljaju (zatvorena, otvorena ili ona koja mogu biti vrlo korisna) treba da budu tako koncipirana da obezbede potpune i kvalitetne informacije, kako bi se što bolje razumela suština potrošačkih zahteva.

### PRIMERI PITANJA:

- „Kada Vam je to potrebno?”
- „Gde želite da Vam se isporuči roba?”
- „Da li ste imali problem da nas pronađete?”
- „Kada ste primetili ovaj problem?”
- „Zašto ste toliko čekali da se javite?”
- „Šta bi, po Vama, bilo najbolje da uradimo?”
- „Da li Vam je sada malo lakše?”

Bez obzira na to o kom tipu pitanja je reč, važno je da potrošač prepozna želju da ga razumeju i pomognu mu u situaciji u kojoj se našao.

*Parafraziranje emocija i činjenica* pokazuje da su emocije i činjenice koje je potrošač iskazao valjano shvaćene, kao i da su njegova situacija i prioriteta jasno prepoznati. Boja glasa treba da pokazuje istinsku empatiju i učestvovanje, kroz ponavljanje osećanja i činjenica koje se tiču situacije, a nakon toga se pristupa rešavanju problema kroz:

- identifikovanje emocija i činjenica;
- razumevanje prisutnih emocija;
- sumiranje činjenica.

*PRIMER: „U potpunosti razumem Vaš problem. Veoma mi je žao što ste sada u ovoj situaciji i jedino što mogu obećati je da ću učiniti sve što je u mojoj moći da pomognem kako bi se troškovi i kazivanja Vašeg putovanja sveli na minimum. Čim dobijem odgovor iz hotela, odmah ću Vam javiti...”.*

## *Pomoć*

Treća faza u interakciji sa potrošačima jeste pružanje pomoći, koja se može odnositi samo na davanje osnovnih informacija ili na objašnjavanje. Takođe, podrazumeva se da u ovoj fazi dolazi i do sklapanja dogovora, preciziranja očekivanja, ali ne i po svaku cenu davanja obećanja ili pak, preterivanja, kako bi se *podišlo* potrošačima.

Da bi se tačno ustanovilo šta potrošači žele i šta je ono što im je zaista potrebno, nužno je sledeće:

- ponuditi potrebne informacije i različite opcije;
- postaviti realistična očekivanja, i
- dogovoriti se oko budućih aktivnosti.

Istinska usmerenost ka potrošačima vidna je onda kada se nudi pomoć čak i kada je situacija iznimno teška, čime se dobija zadovoljan i dugoročno lojalan potrošač, kao i benefit za celu organizaciju.

Dešava se u nekim situacijama da, kada dobije tačno ono što je tražio, potrošač, ipak, ostaje nezadovoljan jer:

- nisu mu poznate sve moguće opcije;
- nije siguran šta tačno može da očekuje;
- nije bilo dogovora oko detalja.

Zato je od velike važnosti da potrošač dobije sve neophodne informacije, a ne da mora da ih „izvlači”!

*PRIMER: Informacije vezane za bilo koju vrstu usluge, pa i onu turističku, imaju svoju „težinu” i pravi značaj tek onda kada su klijentu dostavljene pismenim putem. Sadržaj informacije koju je turista dobio usmenim putem, kako u neposrednom kontaktu, tako i putem telefona, izuzetno često može biti uzrok nesporazuma, konflikata, žalbi i neprijatnih situacija.*

*Svaka informacija mora biti napisana sažeto i vrlo jasno, poslata blagovremeno i na adekvatan način. Na primeru turizma, to konkretno znači da će klijent koji je na pravi način upoznat sa 'Opštim uslovima' putovanja agencije u kojoj je uplatio aranžman, tačno znati koje opcije su mu na raspolaganju kod razrešenja njegovog problema, u slučaju da, recimo, bude primoran da odloži već uplaćen put.*

Iskustva iz prakse su pokazala da potrošači najviše vole da budu blagovremeno upoznati sa svim raspoloživim mogućnostima. Osim što su informisani, potrošači se na ovaj način i obrazuju, kroz odabir najbolje moguće solucije za konkretnu situaciju. Zavidan nivo profesionalizma, koji postavlja realna očekivanja i kroz koji su potrošači adekvatno informisani, predstavlja osnovu za vrhunsku uslugu.

*PRIMER: Hotel „Ritz Carlton” je 1987. godine dobio prestižno priznanje „Malcolm Baldrige” za uspešnu primenu informacionog sistema koji beleži, pamti i dokumentuje želje i potrebe gostiju. Na osnovu prikupljenih informacija o gostima, ovaj hotel, a potom i pojedine avio-kompanije, rentakar kuće i kazina, bili su u mogućnosti da dizajniraju potpuno personalizovane poruke, te da ih upute poznatim klijentima ili pojedinim tržišnim segmentima. Na ovaj način su u okviru pojedinih turističkih preduzeća nastali programi lojalnosti, koji lojalne klijente čine još lojalnijim i čvršće vezanim za brend, da*

*bi se potom širili na grupacije i, konačno, alijanse, sa prepoznatljivim imenom i brendom. Danas se uspešnost ovakvih kompanija ogleda u povećanju obima prodaje i profitabilnosti, ali i značajno većem investiranju u visoke tehnologije i inovativne komunikacione kanale, među kojima se sve češće nalaze i različiti softveri za prenosive uređaje (Vogt, 2011). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija omogućava zaposlenima da se fokusiraju prvenstveno na usluge i da manje vremena provode u administrativnim poslovima što će dovesti do racionalizacije poslovanja. Realno je očekivati da će već u narednih pet do deset godina celokupna interna komunikacija u preduzećima biti preusmerena upravo na mobilne uređaje, da bi postepeno počela izlaziti i van njihovih okvira, obraćajući se kupcima, korisnicima i široj javnosti, putem specijalizovanih aplikacija, društvenih mreža, blogova i drugih interaktivnih platformi.*

Jedan od savremenijih i efikasnijih načina da se obezbedi vrhunska usluga je i četbot (*chatbot*), koji se još naziva i *virtuelni asistent* ili *interaktivni agent*, a svrha je da se brzo i efikasno odgovori na pitanja potrošača. Ova softverska aplikacija je projektovana tako da korisnicima pruža mogućnost onlajn komunikacije i interakcije bez ikakvog angažovanja ljudskog faktora, a „radno vreme” je 24 sata dnevno 365 dana u godini! Kompanije koriste četbotove zbog brzine pružanja odgovora, povećanja mogućih operacija, uštede ili podrške klijentima ili zaposlenima. Četbot ne može i ne treba da zameni čoveka, ali je sigurno da u velikoj meri može da olakša posao i omogući da se važni resursi usmere na neke druge poslove gde su možda potrebni (mtsblog.rs, 2021).

### *Zadržavanje*

Poslednja faza u interakciji sa potrošačima, u cilju kreiranja vrhunske usluge, jeste zadržavanje informisanih i zadovoljnih potrošača. I u ovoj fazi treba zapamtiti da su prvi i poslednji utisak najznačajniji i da se najduže pamte.

Ovde se savetuje sledeće:

- proveriti stepen zadovoljstva potrošača;
- zahvaliti se na vremenu koje su izdvojili za preduzeće;
- preći na neku drugu temu, i
- obezbediti nastavak saradnje.

Obezbeđivanjem, tačnije, zadržavanjem zadovoljnih i lojalnih potrošača, dobija se još jedan marketinški alat, čija je moć nemerljiva, posebno u vremenu vladavine informacionih tehnologija. Naime, ne tako davne studije potvrdile su da oko 12% onlajn korisnika o tome koliko je nezadovoljno nekim proizvodom ili uslugom obaveštava svoje „prijatelje” na mreži, što je u proseku šezdesetak ljudi (Goodman, 2009), dok neka druga, nešto starija istraživanja (Ballou, 2004), potvrđuju činjenicu da zadovoljni, stalni klijenti, obezbeđuju (kao *verodostojni izvori*) čak i do 65% poslovanja nekog preduzeća!

Sve navedene faze ovog ciklusa interakcije su, svaka za sebe, od posebnog značaja i mogu se meriti kao zasebne varijable. Na performanse preduzeća ključan uticaj imaju *zadovoljstvo potrošača* i njihova *lojalnost*. Takođe, na potrošačko zadovoljstvo utiču i: percepcija kvaliteta usluge od strane samog potrošača, kvalitet međusobno uspostavljenih odnosa i vezanost potrošača za preduzeće, pri čemu je dokazano da ovaj poslednji faktor pozitivno povezuje kvalitet usluge i kvalitet uspostavljenog odnosa sa zadovoljstvom potrošača (Segoro, 2013).

### **Kako postupati u kritičnim situacijama?**

Kritične situacije su one u kojima potrošač može da bude samo nezadovoljan, ili može zauvek da napusti organizaciju i da ode. Da se to ipak ne bi dogodilo, valja biti smiren i strpljiv i ne treba shvatati lično oštar ton i grube reči koje mogu biti upućene. Važno je zapamtiti sledeće:

- Prilikom prijema klijenta, treba biti *pozitivan* i u verbalnom i u neverbalnom smislu, *osmehivati se* i biti *srdčan*;
- Priprema za hladnokrvno i *profesionalno ophođenje* je nužna;
- Razumevanje je najkritičnija faza ciklusa interakcije sa potrošačem, zato treba pažljivo *slušati, pitati* i *parafrazirati*;
- Slušanje je od posebnog značaja – ne treba se braniti, ne treba odmah rešavati problem, potrebno je razjasniti nejasnoće i *aktivno slušati*;
- Spremnost na *izvinjenje* je od velikog značaja;
- Potpuna *pažnja* je neophodna;
- *Profesionalizam* na najoptimalnijem nivou se očekuje;
- Nužna je *neutralnost*, ali *ne* i *defanzivnost*;
- *Zahvaljivanje* kao završetak komunikacionog procesa je uobičajeno.

U dosadašnjim istraživanjima, pažnja se prevashodno obraćala na negativan uticaj problema na radnom mestu i uticaj poslovnih konflikata na porodični život, međutim, česta je i obrnuta situacija: porodični problemi, nedostatak oslobođenog i slobodnog vremena, male plate i slični problemi mogu uticati ne samo na zadovoljstvo poslom i odnos prema radu, već i na zadovoljstvo potrošača (Grandey et al., 2011; Zhao & Matilla, 2013). Poslovno-porodični konflikti frontlajn (*frontline*<sup>18</sup>) službenika mogu imati negativan uticaj na zadovoljstvo potrošača, a eventualna afektivna stanja mogu se odraziti na odnos prema radu u formi nezadovoljstva poslom i radnim mestom, ali i uticati na kvalitet usluge koja se nudi (Zhao & Matilla, 2013).

U ugostiteljskim organizacijama (npr. hotelima), svi zaposleni treba da teže kreiranju prijateljskog i familijarnog okruženja u kome će se frontlajn službenici osećati daleko prijatnije i opuštenije, čime će im se omogućiti dostizanje najviših standarda ponuđene usluge. Takođe, važno je obratiti pažnju i na različitost starosnih, socijalnih i ostalih kategorija ovih službenika

---

18 Pojam *Frontline officer* (engl.) označava sve one službenike (u javnom sektoru ili u oblasti poslovanja) koji su u direktnoj komunikaciji sa javnošću ([www.collinsdictionary.com](http://www.collinsdictionary.com)). U domaćoj turizmološkoj literaturi i praksi (gde se najviše i primenjuje pojam) odomaćio se izraz *frontlajn* službenici ili *frontlajneri*, kao najučestalija upotreba ovako transkribovane reči, a odnosi se na sve one zaposlene koji su u direktnoj komunikaciji sa klijentima (repcioneri, zaposleni u turističkim agencijama i slično), pa ćemo ga u obliku *frontlajn* službenici koristiti u daljem tekstu.

i u skladu sa tim faktorima kreirati takvu nekonfliktnu klimu u kojoj će zaposleni na najbolji način moći da rade i ispunjavaju očekivanja potrošača.

Ipak, obezbeđivanje najkvalitetnije moguće usluge nije nešto što se može realizovati samo uz dobru volju zaposlenih u preduzeću, dakle, jedne strane. Reč je o procesu koji je, pošto je u njegovoj osnovi komunikološka interakcija, dvosmeran. Naime, kada se govori o vrhunskoj usluzi, uvek se misli na preduzeće koje treba da je isporuči, a retko se, ili skoro nikada, pominju korektnost i stav potrošača (Berry & Saiders, 2008). Neadekvatna i neprimerena ponašanja od strane nekih potrošača nisu retke situacije i ukoliko ne predstavljaju kršenje zakonskih propisa, mogu se prepoznati kao ponašanja lišena pristojnosti, dobre mere i poštovanja prava drugih ljudi, a stvaraju nejednakost i mogu

naneti štetu kompaniji i, u nekim slučajevima, zaposlenima ali i drugim komitentima. Pomenuti autori na istom mestu navode tri moguća osnovna koncepta lošeg ponašanja potrošača (Berry & Saiders, 2008):

- ozbiljne povrede/štete koje su prouzrokovali potrošači;
- učestalost problematičnog ponašanja potrošača;
- loša namera (namerno izazivanje štete, nepoštovanje i osvetničko ponašanje).

Navedeni autori takođe (2008) prepoznaju nekoliko najčešćih tipova nekorektnih potrošača i daju preporuke kako da menadžment preduzeća reaguje u cilju prevazilaženja problema i realizacije vrhunske usluge. Tako je moguće identifikovati:

- *Verbalne nasilnike* – flagrantna agresivnost i nepoštovanje u direktnoj, telefonskoj ili internet komunikaciji.

*PRIMER: „Ko vam daje volan, kako to vozite, ja žurim na sastanak, hoćete li da zbog Vas zakasnim?!”*

- *Blamere* – dok se verbalni nasilnici ophode prema zaposlenima u pomenutom maniru, blameri se „obrušavaju” na kvalitet proizvoda ili usluge, poslovnu politiku i sve one koji su „uvek krivi”. Oni, bez obzira na situaciju, nikada i ni na koji način ne smatraju sebe krivima za posledice.

*PRIMER: „Prodajete najgore pice u gradu! Da sam znao kakve su, nikada ne bih ušao u vašu piceriju...!”*

- *One koji krše pravila* – ne poštuju pravila i poslovnu politiku koja se odnosi na sve druge potrošače, ne smatraju sebe jednakima sa drugima. Ovaj tip potrošača kreira svoja pravila i procedure i traži poseban način ophođenja i specijalan status.

*PRIMER: „Znate li Vi ko sam ja...?”*

- *Oportuniste* – gledaju da iz svake situacije izvuku neku finansijsku korist (npr., ne ostavljaju bakšiš, zato što to ne moraju ili, u gorem slučaju, stalno preteruju u nekim reklamacijama proizvoda ili usluga kako bi se što više okoristili) i, eventualno, zarade.

*PRIMER: „Mislila sam da je Tajland prava destinacija za mene, a kada sam malo razmislila, ipak je to preveliki put, a i imam problema sa kukovima... Možete li mi ipak prebaciti rezervaciju na Vrnjačku banju i vratiti razliku u ceni?”*

- *Stalno nezadovoljni* – liče na oportuniste i one koji ne poštuju pravila, ali se njihova ključna nekorektnost ogleda u stalnom vraćanju kupljene robe i njenoj reklamaciji.

*PRIMER: Poznat je primer kupca u Americi (SAD), koji je je tokom 2001. godine stalno kupovao cipele u jednoj radnji, a vraćao ih nakon nošenja i pod tuđim imenom u drugu radnju koja pripada istom lancu, žaleći se pritom na neljubaznost osoblja i tražeći da pri*

*narednoj kupovini dobije neki popust iz tog razloga. Ustanovljeno je, naknadno, da je ovo trajalo nekih 6 godina i da je čovek za to vreme kupio 23 para cipela od kojih je 17 pari vratio i dobio povraćaj novca u vrednosti od oko 400\$ (za nošene i vraćene cipele!). Kada su ga kontaktirali, bio je prilično ljut. Rečeno mu je da preduzeće očigledno ne može da zadovolji njegove standarde, te da u budućnosti više neće moći da posluju s njim.*

(Izvor: Berry & Saiders, 2008)

Nekorektne potrošače neophodno je držati *pod kontrolom* i adekvatno reagovati na njihovo ponašanje, što za odgovor može imati još neprimerenije i, ponekad, osvetničko ponašanje. Menadžment preduzeća mora preduprediti te neugodne situacije i preduzeti sledeće (Berry & Saiders, 2008):

- *Tretirati potrošače s poštovanjem i imati poverenja* u njihov sud. Situacije u kojima je potrebno da se i nadređeni uključe u razrešavanje problema ne moraju biti kontraproduktivne, već naprotiv, mogu da ukažu na prihvatljive standarde ponašanja potrošača i načine tretiranja onih koji se ponašaju drugačije od toga.
- *Ne kažnjavati korektne potrošače* strožijom poslovnom politikom i standardima, već se i prema onima koji su u manjini – nekorektnima – ponašati fer, ali strogo.
- *Pripremiti se* za ovakve situacije na osnovu prethodnog iskustva i prikupljenih informacija i od samih potrošača, sugerisati zaposlenima poželjno ponašanje i uneti potrebne promene u već postojeća pravila poslovne komunikacije. Zaposlenima koji su „prvi na udaru” omogućiti edukaciju i obuke iz oblasti preveniranja incidentnih situacija.
- *Ne nagrađivati niti ohrabrivati nepristojna ponašanja*, biti prema potrošačima korektan, ali nepopustljiv.

Sve ovo ne sme se izgubiti iz vida, jer poricanje nekorektnog ponašanja potrošača može značajno da ugrozi normalno funkcionisanje preduzeća i

utiče na etičke postulate poslovanja, ali i da stvori lošu reputaciju u očima šire potrošačke javnosti.

### **Vrhunska usluga – jedan mogući primer**

U turizmu, kao i u drugim oblastima poslovanja je vrhunska usluga od posebnog značaja jer ona, kao preduslov vanserijskog iskustva sa jasno prisutnom emocionalnom komponentom, dovodi do zadovoljstva potrošača koje predstavlja reper uspeha svakog turističkog preduzeća.

Moguće je meriti različite faktore oduševljenja potrošača, pa je tako jedno zanimljivo istraživanje, realizovano tokom prva tri meseca 2013. godine u jednom hotelu visoke kategorije na Floridi, imalo za cilj definisanje osnovnih faktora koji doprinose oduševljenju potrošača, kroz intervjuje rađene sa hotelskim gostima (Torres et al., 2014). Od ispitanika (ukupno njih 228) se očekivalo da odgovore na samo četiri pitanja na osnovu kojih bi se zaključilo koje su to tri stvari koje su im najviše, a koje najmanje, prijale tokom boravka, u kojoj meri su zaista uživali u boravku i da li bi ponovo odseli u istom hotelu. Ustanovljeno je da postoje značajne razlike koje su kulturološki uslovljene, pa su tako gosti iz Sjedinjenih Američkih Država (najveći broj ispitanih gostiju, njih 140) smatrali da je za vrhunsku uslugu najvažniji *dobar smeštaj* i *fleksibilnost* i *ljubaznost zaposlenih*, *profesionalizam* i, naposljetku, *razumevanje* i *zadovoljavanje* njihovih potreba. Posebno su istakli značaj rada zaposlenih frontlajn službenika i spremačica.

Gosti sa severa Evrope, u najvećem broju Nemci, istakli su na prvom mestu *ljubaznost zaposlenih*, *dobar smeštaj* i *fleksibilnost zaposlenih*, *pomoć* prilikom rešavanja problema i *profesionalizam*. Posebno su pohvalili rad zaposlenih frontlajnera i restoranskog osoblja.

Gosti iz Južne Amerike, uglavnom Brazilci, više od ostalih ispitanika vrednuju *efikasnost*, pa tako navode *ljubaznost*, *profesionalizam* i *efikasnost* u obavljanju poslova. Posebno su bili oduševljeni hranom u restoranu hotela, kao i onom koja je dostavljana u hotelske sobe.

Kanađani navode uglavnom iste elemente, ali su više od svih pohvalili *ljubaznost* (čak njih 78%), *profesionalizam* i *pomoć zaposlenih* prilikom razrešavanja problematičnih situacija.

Dakle, iz navedenog primera i rezultata istraživanja može se zaključiti da su Amerikancima najvažniji vrednosni aspekti iskustva u pružanju usluga, gostima iz severne Evrope je bilo važno da im se pruža pomoć prilikom rešavanja praktičnih problema koji su se javljali tokom njihovog boravka u hotelu. Latinoamerikanci su bili posebno oduševljeni ljubaznošću i profesionalizmom zaposlenih, ali je ključni motiv njihovog mogućeg ponovnog boravka u ovom hotelu – hrana, koja ih je posebno impresionirala. I Kanađanima je važna ljubaznost, ali i čistoća.

Sposobnost razumevanja uzroka žalbi potrošača presudna je, kako bi hoteli mogli da poboljšaju kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju i prihode. Na osnovu analize 27 864 recenzija hotela u Njujorku, ustanovljeno je da se žalbe i nezadovoljstvo gostiju razlikuju i u zavisnosti od kategorije hotela, pa su tako žalbe gostiju luksuznih hotela, uglavnom, povezane sa problemima usluga, dok gostima u jeftinijim hotelima smetaju problemi vezani za sam hotelski objekat (NHu, et al., 2019).

Očigledno je da je svim ispitivanim gostima zajednička potreba da ih razumeju na pravi način i da zaposleni u hotelu budu ljubazni prema njima.

Svima koji su zaposleni ne samo u hotelima, već i u drugim turističkim preduzećima, važno je zadovoljstvo potrošača (ovde: gostiju), ali se mora imati na umu različitost kulturnih grupa i potreba da se u skladu sa tim činioem redizajniraju postojeća ponuda i strategije komuniciranja usluga, u cilju postizanja vrhunskog kvaliteta.

## PRILOG

## Izvod iz opštih uslova putovanja agencije „Filip Travel”

*12.1 Putnik može da otkáže ugovor tj. da odustane od putovanja, o čemu je dužan da pisanim putem izvesti organizatora putovanja. Datum kada je organizator putovanja primio dopis o otkazivanju od strane putnika, predstavlja osnov za obračun naknade koja pripada organizatoru putovanja, i koja je iskazana procentualno u odnosu na ukupnu cenu putovanja, i to:*

*5% ako se putovanje otkáže do 45 dana pre početka putovanja,  
10% ako se putovanje otkáže 44 do 30 dana pre početka putovanja,*

*20% ako se otkáže 29 do 20 dana pre početka putovanja,*

*40% ako se otkáže 19 do 15 dana pre početka putovanja,*

*80% ako se otkáže 14 do 10 dana pre početka putovanja,*

*90% ako se otkáže 9 do 6 dana pre početka putovanja,*

*100% ako se otkáže 5 do 0 dana pre objavljenog polaska na putovanje ili u toku samog putovanja.*

*12.2 Putnik je u obavezi da organizatoru putovanja nadoknadi samo pričinjene troškove, ukoliko je do otkaza došlo zbog: a) iznenadne bolesti putnika, bračnog druga, deteta, roditelja, brata ili sestre putnika, usvojenika i usvojioca; b) smrti bračnog druga, srodnika prvog naslednog reda, brata ili sestre, usvojenika ili usvojioca; c) poziva za vojnu vežbu putnika; d) elementarne nepogode ili vanrednog stanja (zvanično proglašene).*

*Za navedene slučajeve putnik je obavezan da dostavi organizatoru putovanja dokaz kojim se ostvaruju prava iz zdravstvenog osiguranja (potvrdu lekara opšte medicine, umrlicu ili poziv za vojnu vežbu).*

*Ne mogu se smatrati opravdanim razlozima za otkazivanje ili prekid putovanja slučajeve lokalnih terorističkih napada, eksplozija, zaraza, epidemija i drugih bolesti, elementarnih nepogoda, nepogodnih*

*klimatskih uslova i slično, za koje nije proglašeno vanredno stanje od strane nadležnih državnih organa.*

*U slučaju otkazivanja zbog bolesti, smrti ili drugih razloga koji su pokriveni polisom putnog osiguranja, novac putniku vraća kompanija osiguranja čiju polisu poseduje.*

*Putniku se, u slučajevima predviđenim ovim „Opštim uslovima putovanja”, novac vraća na isti način uplate koji je i sam koristio (gotovinom ili uplatom na račun).*

*Kod otkazivanja ugovora, putniku se ne vraća iznos plaćen za zakonske i druge obaveze i eventualno posredovanje u pribavljanju ulaznih viza.*

*Putnik ima pravo da odredi drugo lice koje će umesto njega putovati (pod uslovom da to lice ispunjava uslove predviđene za određeno putovanje); u takvom slučaju putnik je u obavezi da organizatoru putovanja nadoknadi stvarne troškove prouzrokovane zamenom putnika.*

(Prema: [www.filiptravel.rs](http://www.filiptravel.rs))

## LITERATURA

Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism Management* 32(5), 1204–1213, DOI: 10.1016/j.tourman.2010.08.010

Anabila, P., Ameyibor, L. E. K., Allan, M. M., & Alomenu, C. (2021). Service Quality and Customer Loyalty in Ghana's Hotel Industry: The Mediation Effects of Satisfaction and Delight. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–24.

Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Fifth ed., Upper Saddle River: Prentice Hall

Berry, L. L., & Siders, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons* 51, 29–37, doi:10.1016/j.bushor.2007.09.002

Dogan, H., Nebioglu, O., Audin, O., & Dogan, I. (2013). Architectural innovations are competitive advantage for hotels in tourism industry: What customers, managers and employees think about it? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, 701–710, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.541, preuzeto 20. 01. 2014.

Grandey, A. A., Goldberg, L. S., & Pugh, S. D. (2011). Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers? The roles of responsiveness and store busyness. *Journal of Service Research* 14 (4), 397–409, <http://dx.doi.org/10.1177/1094670511410304>.

Goodman, A. J. (2009). *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits*, first ed., New York: AMACOM.

Hosany, S., & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research* 49 (3), 351–364.

Hu, N., Zhang, T., Gao, B., & Bose, I. (2019). What do hotel customers complain about? Text analysis using structural topic model. *Tourism Management*, 72, 417–426. ISSN 0261-5177. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.002>.

Ji, C., & Prentice, C. (2021). Linking transaction-specific satisfaction and customer loyalty—the case of casino resorts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102319. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102319>

Keshavarz, Y., & Jamshidi, D. (2018). Service quality evaluation and the mediating role of perceived value and customer satisfaction in customer loyalty. *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 4 No. 2, 220-244. <https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2017-0044>

- Martín, J. C., Rudchenko, V., & Sánchez-Rebull, M. V. (2020). The Role of Nationality and Hotel Class on Guests' Satisfaction. A Fuzzy-TOPSIS Approach Applied in Saint Petersburg. *Administrative Sciences*, 10(3), 68.
- Patterson, K. (1997). Delighted clients are loyal clients. *Rough Notes* 140 (3), 221–234.
- Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com
- Segoro, W. (2013). The Influence of Perceived Service Quality, Mooring Factor, and Relationship Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 81, 306–310, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.433
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management* 36, 255–262, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.007>
- Williams, P., Khan, M. S., Ashill, N. J., & Naumann, E. (2011). Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different. *Industrial Marketing Management* 40, 805–815, doi:10.1016/j.indmarman.2010.12.001
- Vogt, C. A. (2011). Customer Relationship Management in Tourism: Management Needs and Research Applications. *Journal of Travel Research*, 50(4), 356–364.
- Voss, C., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management* 17 (3), 247–266.
- Zhao, X., & Matilla, A. S. (2013). Examining the spillover effect of frontline employees' work–family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management* 33, 310–315.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.001>

<http://www.iserbia.rs/novosti/srbija-kroz-o-i-jedne-norve-anke-932/>

<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/front-line>

<http://www.filiptravel.rs/str/opsti-uslovi-putovanja/>

<http://www.granada.com.tr/>

<http://www.hotelopia.com/>

[www.travelmax.ro](http://www.travelmax.ro)

<http://www.sustainablecostreduction.com/Home/key-definitions/definitions>

mtsblog.rs (2021). mtsblog. rs Preuzeto sa <https://mtsblog.rs/mts-edu-zona/cetbot-sve-popularniji-u-svetu-i-kod-nas/>

## **KLJUČNI POJMOVI**

vrhunska usluga, oduševljeni potrošač, ciklus interakcije sa potrošačima, tipovi nekorektnih potrošača, razumevanje potrošača



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta je *vrhunska usluga*?
- » Kako prepoznati *oduševljenog potrošača*?
- » Koji su osnovni elementi *ciklusa interakcije* sa potrošačem?
- » U čemu se ogleda mogućnost *inoviranja* u poslovanju?
- » Koji su elementi značajni prilikom *prijema* potrošača?
- » Objasni odnos *ekološke psihologije* i *percepcije kvaliteta usluga*.
- » Koje veštine su neophodne za uspešno *razumevanje potrošača*?
- » Koji su mogući načini *nekorektnog ponašanja* potrošača?
- » Šta je važno prilikom pružanja *vrhunske usluge*? Objasni na primeru.

## XI KREIRANJE USPEŠNE KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

Uloga kompetencije u komunikaciji sa potrošačima

Model korisničkog servisa

*Šta žele potrošači*

*Efikasnost*

*Lični kontakt*

*Ispunjavanje očekivanja*

*Učtivost i kompetencija*

*Kontinuirano informisanje potrošača*

*Stav prema potrošačima*

*Uspostavljanje dugoročnih odnosa*

Osnovni principi uspešne komunikacije

Deset postulata vrhunske usluge

## XI KREIRANJE USPEŠNE KOMUNIKACIJE SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » U čemu je *značaj kompetencije u komunikaciji sa potrošačima*?
- » Koja su *tri osnovna tipa potrošačkih iskustava*?
- » *Šta najčešće žele potrošači*?
- » U čemu je *značaj ličnog kontakta sa potrošačima*?
- » Kakav treba da bude *stav* prema potrošačima?
- » Koji su *osnovni principi* uspešne komunikacije?
- » Kojih *deset postulata vrhunske usluge* se najčešće pominju u literaturi?

### **Uloga kompetencije u komunikaciji sa potrošačima**

*Ništa ne ostavlja tako dobar utisak na potrošače kao kompetencija!*

Grejem Roberts-Felps

Ova rečenica, verovatno jedna od najlogičnijih i najtačnijih u oblasti koja je ovde predmet našeg interesovanja i na najbolji način odslikava suštinu uspostavljenog odnosa sa potrošačima i trebalo bi da bude moto i *sine qua non* svih aktivnosti koje se preduzimaju u odnosima sa potrošačima i prema njima.

Opšte je poznato da se potrošači uvek rado i sa zadovoljstvom vraćaju tamo gde su zaposleni ljubazni prema njima, gde marljivo rade kako bi udovoljili potrošačkim željama i gde je radna atmosfera prijatna i bez tenzija. Potrošači, u najvećem broju slučajeva, tačno znaju šta je ono što hoće i gde žele da potroše svoj novac. Zato je nedovoljno da usluga bude dobra i da se preduzeće zadovolji time što opstaje na tržištu. Usluga treba da bude drugačija i izuzetna, tačnije, nezaboravna! To, s druge strane, ima za posledicu zadržavanje i lojalnih potrošača kao i dugoročnu profitabilnost.

Potrošačko iskustvo je subjektivni kognitivni (saznajni) i afektivni (emocionalni) odgovor na konkretnu uslugu (Vernoef et al., 2009) i svakako predstavlja nezaobilaznu komponentu u procesu poboljšanja usluge. Tako se, kao elementi potrošačkog iskustva, u literaturi navode: brzina realizovanja usluge, posebne pogodnosti, elementi životnog stila, kao i dostignut nivo i kvalitet tehnologije koja se primenjuje u poslu. Značajni su i noviji zaključci (Helkkula, Kelleher, & Pihlström, 2012), koji sugerišu da su aktuelna iskustva potrošača uslovljena kako prethodnim, tako i onima koja se očekuju u budućnosti.

Potrošačka iskustva su, naravno, različita i pamte se ona posebno loša, dok se dobra iskustva podrazumevaju. Čini se da je danas, usled velike konkurencije na tržištu i postojanja sve većeg broja preduzeća sa nejasnom poslovnom politikom, poreklom novca i definisanim poslovnim profilom, situacija obrnuta. Sve više potrošača navodi primere dobrih iskustava koja su postala presedani i o njima se rado govori, pa tako postaju najbolja forma direktnog marketinga za ona preduzeća čiji se zaposleni ponašaju u okviru najosnovnijih, nekada ranije podrazumevanih, poslovnih kodova. Sveprisutna kompletna degradacija vrednosnog sistema u značajnoj meri je uticala i na domen poslovne komunikacije, pa zato više i ne čudi činjenica da se o ljubaznim prodavačicama, turističkim radnicima ili zaposlenima na radnim pozicijama koje podrazumevaju direktnu komunikaciju, posebno u oblasti usluga, govori kao o sve ređim slučajevima.

Iskustvo kupaca smatra se holističkim interaktivnim procesom, koji je olakšan kroz kognitivne i emocionalne tragove, koji su moderirani od strane

kupaca i kontekstualnim karakteristikama, što rezultira jedinstvenim i prijatnim i neugodnim sećanjima (Jain, Aagja, & Bagdare, 2017).

Istraživanja iz oblasti marketinga i ponašanja potrošača, vezana za potrošačka iskustva, često rađena, uvek ukazuju na postojanje *tri osnovne vrste potrošačkih iskustava* (Roberts-Phelps, 2011):

- *izvanredna usluga* u čijoj su osnovi ljubaznost i „domaćinski“ odnos (prisutna u svega 10–15% slučajeva);
- *loša usluga* i nepristojno ponašanje (u 10–15% slučajeva, takođe), i
- *nezainteresovanost* (prisutna u najvećem broju slučajeva, bez obzira na to o kojoj oblasti poslovanja je reč).

Podaci su poražavajući, posebno ukoliko se prihvati činjenica da je najviše zaposlenih nezainteresovano za potrošače, za posao koji rade, kao i za samo preduzeće. Bazična nekompetencija koja se ogleda u toj činjenici jeste, između ostalog, značajna prepreka za implementaciju bilo kakvog drugačijeg i savremenijeg poslovanja. Zaposleni svojim odnosom i ponašanjem značajno mogu da naruše imidž preduzeća, ali i da derogiraju njegovo poslovanje.

## Model korisničkog servisa

### *Šta žele potrošači*

Potrošači, u komunikaciji sa zaposlenima u preduzećima, najčešće žele samo dve stvari a to je: *da se njihov problem reši* (reaguju u situacijama kada imaju problem vezan za vreme isporuke, kupovinu ili slično) i *da se na neki način osećaju posebno*.

*PRIMER: Proizvodnja „Mountain Bike“*

*Savremena proizvodnja prototipa mauntajnbajkova za demonstraciju realizuje se kroz kompjuterski dizajn, fabričko*

*sklapanje u skladu sa zahtevima poznatog kupca (boja, oznake i drugi zahtevi) i dopremanje na kućnu adresu. Ovakva vrsta personalizovane usluge omogućava kupcu da učestvuje u kreiranju proizvoda, ali omogućava i daleko isplativije i brže poslovanje (Roberts-Phelps, 2011).*

Navedeni primer se u literaturi tretira kao obezbeđivanje osećaja prijatnosti i posebnosti potrošača, kao i to da su uvažavani. Naravno da nije dovoljno da problem bude rešen, važno je priuštiti potrošačima mnogo više od toga (Roberts-Phelps, 2011):

- efikasnost;
- lični kontakti sa potrošačima;
- ispunjavanje očekivanja;
- učtivost i kompetencija;
- kontinuirano informisanje potrošača;
- stav i veza sa potrošačima, i
- uspostavljanje dugoročnih odnosa.

### *Efikasnost*

Brzina isporuke proizvoda (usluge) može biti komparativna prednost preduzeća, omogućiti postojanje zadovoljnijeg potrošača, a često je, čak, moguće da preduzeće zahteva više novca za istu uslugu koju isporučuje kvalitetnije i brže od konkurencije.

To se ne odnosi samo na osnovni proizvod (uslugu), nego na sve postojeće oblike komunikacija organizacije sa klijentima – svaki kontakt, bilo da je *licem u lice*, telefonskim ili elektronskim putem, dužinu telefonskog razgovora, brzinu slanja odgovora na upite i ostale komunikacione segmente. Preduzeća koja se bave obezbeđivanjem zajmova i hipoteka, npr., mogu značajno uvećati svoj profit time što reaguju brzo i na pravi način. Skraćivanje vremena od prvog zahteva do prebacivanja sredstava na račun,

od velike je važnosti i za preduzeće i za klijenta. Do pre nekoliko godina bilo je nezamislivo da se to radi onako brzo kao danas (u roku od 24 sata), ali je to sada postala uobičajena poslovna praksa. Time se potrošaču, između ostalog, ukazuje i na to koliko se ceni poverenje koje je ukazano baš tom preduzeću i kolika je važnost svakog pojedinog komintenta preduzeća.

*PRIMER: Dinarski potrošački kredit sa fiksnom kamatnom stopom*

*Ukoliko želite da na brz i efikasan način rešite pitanje kupovine nameštaja, bele tehnike, podnih obloga ili druge potrošne robe, na raspolaganju vam je „Dinarski potrošački” kredit UniCredit banke sa fiksnom kamatnom stopom!*

*Ovaj kredit se odobrava bez depozita i učešća, uz jednostavnu i brzu proceduru.*

*U zavisnosti od svojih potreba i mogućnosti, klijenti se mogu opredeliti za potrošački kredit u iznosu od 16.000 do 800.000 dinara, sa prenosom zarade na račun u UniCredit banci, koji mogu otplaćivati u periodu od 26 meseci do 72 meseca.*

*Svim klijentima koji zadovoljavaju sve neophodne uslove, Banka će već nakon 24 sata iznos sa profakture prebaciti na račun prodavca.*

(Izvor: [www.unicreditbank.rs](http://www.unicreditbank.rs))

### *Lični kontakti sa potrošačima*

Uspostavljanje kvalitetnih ličnih kontakata prilično je važno potrošačima, čak i kada je reč o sitnicama. Kao primer može se navesti to da neki zaposleni ne zaboravljaju imena potrošača kao ni detalje iz privatnog života (radno mesto i porodičnu situaciju, navike i slične detalje). Važan je i ton koji se u tom kontaktu upotrebljava, treba koristiti reči koje su učtive i motivišuće i izražavaju afirmativnu komunikaciju. Zato je vrlo značajno da se zaposleni,

koji su na prvoj liniji komunikacije sa potrošačima, stalno podsećaju na činjenicu da je svaka situacija prilika da se potrošaču pokaže kako nije samo broj, već i da se oseća kao najvažnija osoba i potrošač sa posebnim tretmanom.

*PRIMER: Londonski barovi i pabovi*

*Menadžeri londonskih barova i pabova poslednjih godina omogućavaju svojim zaposlenima da pohađaju obuke na kojima se uče različitim tehnikama uspešne komunikacije sa gostima. Tako je utvrđeno da je značaj neverbalne komunikacije ogroman, pri čemu se poseban akcenat stavlja na kontakt očima, gestove, dodirivanje lica, ali i na vreme koje je potrebno da se gost usluži. Insistira se na prihvatanju činjenice da, iako nesvesne, ove poruke treba u što većoj meri kontrolisati, koliko je moguće, jer je njihov efekat izuzetno značajan.*

(Izvor: [www.barexchange.com//](http://www.barexchange.com/))

### *Ispunjavanje očekivanja*

Za mnoge kupce „dobra“ usluga nije dovoljna da stvori takvo iskustvo koje im nalaže da o tome govore i drugim ljudima. Potrošači žele izvanredno iskustvo koje podrazumeva osećaj ushićenosti, što dovodi do veće tolerancije na buduće neuspehe, smanjuje svest o ceni i podstiče lične preporuke (Collier, et al., 2018).

Karakteristika uspešnog poslovanja je, dakle, i kvalitetno ispunjavanje očekivanja svojih potrošača, ali i njihovo celovito i kontinuirano prevazilaženje. Tako je moguće razlikovati (Roberts-Phelps, 2011):

- *oduševljenog klijenta* – uvek se vraća „po još“ i svima priča o vrhunskom kvalitetu usluge;
- *zadovoljnog klijenta* – iskustva su u skladu sa očekivanjima, ne pamte se dugo.

- *nezadovoljnog klijenta* – dobijeno je mnogo manje od onoga što se očekivalo.

U svetu je rađeno dosta istraživanja koja za predmet imaju analizu očekivanja potrošača i u kojima su direktno ocenjivani atributi usluge koji utiču na to zadovoljstvo. Tako je prikupljena značajna baza podataka. Svi istraživački pristupi uglavnom izjednačavaju stepen zadovoljstva potrošača sa njihovim očekivanjima (Zhou, Ye, Pearce, & Wu, 2014). Ukoliko su očekivanja potrošača prevaziđena, stepen njihovog zadovoljstva je vrlo visok, ukoliko su ona na očekivanom nivou, prisutno je umereno zadovoljstvo, a neispunjena očekivanja dovode do nezadovoljstva potrošača.

Iako je cilj svakog preduzeća i njegovog poslovanja da ima što više lojalnih potrošača, obećanja koja se ne ispunjavaju, kao i očekivanja koja su bez osnove, kod potrošača nailaze na prilično negativne reakcije. Poslovanje u maniru *zgrabi pare i beži* je, dugoročno gledano, u najmanju ruku neposlovno, ali pre svega neisplativo i kontraproduktivno.

*PRIMER: „Ispunjena“ očekivanja turista*

*Umesto da uživaju na moru, turistima iz Srbije dešavale su se nesreće da ostanu kod kuće ili naiđu na zatvorena vrata ekskluzivnih inostranih hotela iako su uplatili odmor na egzotičnoj destinaciji.*

*Građani Srbije su više puta bili žrtve prevara turističkih agencija zbog kojih su ostali bez novca i letovanja. Jedan od primera za to je problem koji su putnici imali sa beogradskom agencijom „Trinity travel“. Srpska Vlada je bila prinuđena da pošalje specijalni avion u Egipat kako bi prevareni turisti bili vraćeni u zemlju.*

*Sušтина ove poslednje prevare, zbog koje je propatilo nekoliko stotina turista iz Srbije, je da agencija „Trinity travel“ nije izmirila svoje obaveze prema avio-kompaniji „Air Cairo“ na ime ugovorenog avio-prevoza, zbog čega putnici nisu mogli da se vrate do Beograda. U ovom slučaju reagovala je Vlada Srbije i poslala avion JAT-a za Hurgadu. U međuvremenu se saznalo da je agencija „Trinity travel“ bankrotirala a da je vlasnik agencije uhapšen.*

(Izvor: [www.slobodnaevropa.org](http://www.slobodnaevropa.org))

## Učtivost i kompetencija

Statistike pokazuju da su potrošači spremniji da pozitivno ocene ljubaznog i nedovoljno edukovanog početnika, nego onog zaposlenog koji je iskusan i stručan, ali nezainteresovan za komunikaciju sa njima. Uobičajena učtivost i dobri maniri mnogo su važniji nego što nam se ponekada čini. Ipak, i ova činjenica je kulturološki uslovljena; neki autori ističu da je narodima sa severa Evrope, posebno Nemcima, ljubaznost manje važna nego npr. italijanskim ili britanskim potrošačima (Roberts-Phelps, 2011), dok novija istraživanja (Torres et al., 2014) navode na zaključak da je nemačkim turistima, npr., ljubaznost veoma važna. Dakle, i percepcija ljubaznosti i učtivosti znatno se razlikuje, tako da u generalizacijama te vrste treba biti vrlo oprezan. No, sasvim je izvesno da je za svako uspešno poslovanje prava mera ljubaznosti nužna i da je ona uslovljena ne samo kulturološkim, nego i psihološkim i kontekstualnim faktorima. Kompetencija podrazumeva da se posao radi na pravi način, tj. da onaj koji treba da zna – zna, ako radi – da to radi dobro, i da prvo radi prave stvari, zapravo, da ne izostavlja nijednu od faza u poslovanju sa potrošačima. Učtivost u kombinaciji sa kompetencijom obezbeđuje trajnost poslovanja i dugoročno dobre odnose sa potrošačima.

## Kontinuirano informisanje potrošača

Još je Džon Najsbit (John Naisbitt), razmišljajući o budućim informatičkim megatrendovima, dao opasku kako se *davimo u informacijama, a umiremo gladni znanja*. Kontinuirano zasipanje javnosti potrebnim i nepotrebnim informacijama je svakodnevnica globalizovanog informatizovanog miljea, pa je potrebno pomoći potrošaču da se snađe u obilju onoga što se, iz trenutka u trenutak, nudi. Potrošač će se osećati posebno i uvideti da je za preduzeće značajan, ukoliko bude redovno informisan i ukoliko mu se nude *pre svega* one informacije koje su mu potrebne i koje očekuje.

*PRIMER: Svi smo, ne mali broj puta, bili u situaciji da čekamo majstora koji je pozvan i koji treba da uradi neophodne popravke. Događa se da se majstor ne pojavi, ali da nas niko o tome prethodno nije*

*obavestio. Protračeno je dragoceno vreme, a o psihološkom stanju onih koji željno očekuju da im se problem reši, ne treba ni govoriti.*

U cilju postizanja još neke od komparativnih prednosti na tržištu, u Americi su prepoznali značaj efikasne povratne informacije u komunikaciji sa potrošačima pa neka preduzeća daju rok od najviše dvadesetak minuta, tokom kojih neko od njihovih zaposlenih treba da dođe na adresu potrošača koji je potražio pomoć. U Srbiji se, u obilju malih zanatskih preduzeća, preduzetnici sve više utrkuju kako da zadovolje potrošačke apetite i ispune očekivanja, pa se tako reklamiraju kao „ekspres kućni majstori“ ili kao „Majstor Vaš komšija“. I velika javna preduzeća svesna su mogućnosti da se na najefikasniji način i kod najvećeg dela potrošačkog tela reklamiraju, pa su uvela usluge pod nazivom „Prijatelj pred vratima“, koje omogućavaju hitne kućne popravke tokom 24 sata (<http://www.ddor.rs/>).

I kod nas su sve češći primeri službi kućne dostave koje se trude da brže od konkurencije (kao što je to dobra poslovna praksa u svetu), pa čak i za kraće vreme od obećanog, obave isporuku i time zadobiju poverenje potrošača. To svakako znači da je potrebna dobra procena navika i stavova potrošača, i nakon toga usklađivanje željenih procesa informisanja određenih grupa potrošača.

### *Stav prema potrošačima*

Neke stavove je teško objasniti i razumeti, ali je činjenica da su u odnosu sa potrošačima oni uvek dobro prepoznati, kao i da se u skladu sa njima odvija i potrošačko ponašanje. Potrošači treba da steknu utisak da im se zaposleni, zaduženi za komunikaciju sa njima, uvek obrađuju i da u kontaktima sa njima istinski uživaju, čak i kada to nije slučaj. Verbalne i neverbalne poruke koje se upućuju ukazuju na stavove, posebno kada su kritične situacije u pitanju. Optimizam koji provejava iz poruka, upućenih na različite načine, treba da bude prepoznatljiv u jasno iskazanom stavu, posebno u problematičnim situacijama.

Nikada nije preporučljivo na zahteve potrošača odgovarati:

- „Ja tu ništa ne mogu!“
- „Takva je politika kuće!“ ili
- „Obratili ste se na pogrešnu adresu!“

Umesto toga, afirmativan stav, izražen kroz iskazanu želju da se potrošaču izađe u susret i ispune njegova očekivanja, može u značajnoj meri da utiče na odluku potrošača da li da i dalje bude komitent preduzeća, kao i na negovanje dobrih dugoročnih veza i odnosa.

U literaturi se sve više pominje sintagma *ambijent usluge (servicescape)* koja je kreirana tako da se odnosi na suštinski ali i na komunikacioni poslovni milje. Ova sintagma je posebno važna onda kada potrošač procenjuje uslugu i pravi razliku između *standardne* i *hedonističke* usluge. U slučaju *hedonističke* usluge ambijent je tako kreiran da utiče na afektivnu komponentu, pa tako prostorni raspored, njegova funkcionalnost i uređenje, simboli i obeležja, jesu značajni indikatori ove vrste specifične usluge (Dong & Siu, 2013).

### *Uspostavljanje dugoročnih odnosa*

Da bi se uspostavila kvalitetna saradnja, dakle dugoročni odnosi, od velikog značaja je prepoznavanje, nagrađivanje i neprekidno ohrabrivanje lojalnosti potrošača. Ono što stalno treba da bude u fokusu zaposlenih u preduzeću jeste postavljanje pitanja vezanih za to šta se može uraditi bolje, koja se nova usluga ili proizvod mogu ponuditi određenom potrošaču, na koji način će on o tome biti obavешten i kako će mu se to plasirati. Neophodno je i pronalaziti prave odgovore na postavljena pitanja i proveravati da li su postignuti pravi efekti kod potrošača, i u kojoj meri.

Stalna provera i analiza očekivanja potrošača, iz perspektive organizacije jeste relevantan strateški način za opstanak u konkurentnim sektorima (Filho & Anez, 2021).

Često i uobičajena rečenica ili svakodnevna fraza u direktnoj ili telefonskoj komunikaciji može da ima snažan efekat i proizvede željeno ponašanje potrošača. Podrazumeva se neprekidno preispitivanje poslovanja, stavova i inoviranje modela odnosa prema potrošačima, jer je jedini pravi parametar uspešne komunikacije i stepena odgovora na očekivanja ono što klijent naposljetku zaključi. Zadovoljan potrošač uvek će potrošiti i više novca od planiranog, a to je uvek razlog za sve napred navedeno.

*PRIMER: Wellness hotel „Park“ – jedan primer održavanja lojalnosti*

*U velnes centru hotela „Park“ u Novom Sadu klijenti su uvek na prvom mestu. Dugogodišnji lojalni članovi kluba uživaju brojne privilegije, među kojima je i mogućnost da postanu partneri kluba. Partnerstvo se u ovom slučaju odnosi na mogućnost da firma u kojoj je klijent zaposlen ili čiji je vlasnik, postane partner velnes kluba i sklopi ugovor o kompenzaciji i saradnji. Jedan od dugogodišnjih članova kluba, na primer, vlasnik je firme koja se bavi uvozom i prodajom sanitetskog materijala (sredstava za higijenu, toalet-papira, hemikalija za održavanje). Velnes centar je prekinuo saradnju sa dotadašnjim dobavljačima i sa firmom svog klijenta sklopio ugovor o saradnji i snabdevanju.*

## **Osnovni principi uspešne komunikacije**

Ovaj deo udžbenika je rezime najznačajnijih činjenica i pravila komuniciranja sa potrošačima i u njemu će se sumirati sve ono što je u prethodnim poglavljima, kao najvažnije, istaknuto. Svi principi uspešne komunikacije, i osnovni postulati vrhunske usluge koji slede, trebalo bi da se svakodnevno praktikuju u organizacionom miljeu, pa predlažemo da ih zapamtite i da im se, kao malom podsetniku, uvek vraćate.

Neki najznačajniji principi uspešne komunikacije su (Hartley & Bruckmann, 2007):

1. *Uspešna komunikacija podrazumeva **jasan cilj i adekvatno odabrane strategije** za postizanje tog cilja.* Za efektivnu komunikaciju je važno da se prepozna i uvaži svrha komunikacije, sagledaju sve alternative za postizanje komunikacionog cilja i odabere ona najbolja moguća.
2. *Komunikacija je uvek više od same **poruke**.* Prilikom komuniciranja je važno razmisliti o: kontekstu; načinu interpretacije poruke koji može biti drugačiji od očekivanog, što ne znači da je pogrešan; mogućoj dvosmislenosti u razumevanju; jasnom i preciznom značenju koje se može postići samo razgovorom.
3. *Komunikacija se uvek odvija u specifičnom **društvenom i kulturnom kontekstu**.* Moguća preporučena ponašanja u komunikaciji i korisne tehnike (gledanje u oči prilikom komunikacije *licem u lice*; asertivno ponašanje; rukovanje i slični komunikacioni artefakti) ne treba uzimati zdravo za gotovo, već ih valja primenjivati u odnosu na određeni socijalni i kulturni milje.
4. ***Komunikacija i ponašanje moraju biti usklađeni.*** Neusklađenost verbalne i neverbalne komunikacije, kao dvosmisleno ponašanje, može biti uzrok nesporazuma, te je zato savet da se ponašate onako kako kažete da hoćete.
5. *Komunikacija uvek može biti **unapređena**.* Neki ljudi su, možda, veštiji i talentovaniji u komunikaciji, ali je neophodno da svako od nas stalno analizira sopstveno ponašanje i ponašanje drugih ljudi, da zahteva od drugih povratnu informaciju, vežba i proverava efekte novih tehnika, kao i da procenjuje svoju komunikabilnost.
6. *Komunikacija je **ključna odgovornost menadžmenta** svake organizacije.* Kvalitet i kvantitet uspostavljenih komunikacionih mreža u organizaciji, i onih van nje, najvažniji su zadatak svih menadžera.

To se može realizovati kroz organizovanje sistematskih obuka iz oblasti komuniciranja, uspostavljanje kvalitetne mreže komuniciranja unutar organizacije, kao i kroz proveru i ocenjivanje komunikacionog procesa.

7. *Novi mediji mogu poboljšati komunikaciju.* Ukoliko su ljudi dobro obučeni i pripremljeni i pravilno ih upotrebljavaju, novi mediji, kojih ima više nego ikada pre u ljudskoj istoriji, mogu značajno povećati obim i osnažiti komunikacione procese, čime se omogućava pozitivan uticaj na poslovanje.

## Deset postulata vrhunske usluge

Do sada je nebrojeno puta pominjana činjenica da je od krucijalne važnosti za uspešno poslovanje da se uvek i u svakoj poslovnoj situaciji potrošaču ponudi takva nezaboravna usluga ili vrhunski proizvod, da čak ne poželi ni da proveri ili proba šta je ono što nudi konkurencija. Štaviše, treba stvoriti takvu atmosferu da potrošač sam poželi da se češće vraća, troši više i da o tome koliko je zadovoljan i koliko su njegova očekivanja ispunjena, svima priča i svoje oduševljenje podeli. Podsetimo se, dakle, postulata vrhunske usluge (Roberts-Phelps, 2011):

1. *Brzina* – bez obzira na ono šta potrošač kaže, ne zaboravite da je i njemu vreme, kao najređa *roba* na svetu, veoma važno, kao i da brzina realizovanja usluge predstavlja komparativnu poslovnu prednost svakog preduzeća.
2. *Pozitivna komunikacija* – nastupati uvek profesionalno i korektno, jasno, sažeto i dovoljno precizno i u pisanoj i u izgovorenoj komunikaciji, uz stalno podsećanje na činjenicu da treba pažljivo davati obećanja, u učtivom i profesionalnom maniru.
3. *Lični kontakt* – svaki potrošač se može osećati jedinstveno, drugačije i kao da je najvažniji, onda kada mu se obraćaju prisno, uz upotrebu (tačno zapamćenog) ličnog imena i kada mu se nudi takva personalizovana usluga kakvu očekuje. Neka skorija istraživanja

ukazuju na to da kupci više vole pružaoce usluga koji preuzimaju inicijativu u komunikaciji, pre nego što oni sami uspostave kontakt. Određeni uticaj na unapređenje usluge pripisuje se i kvalitetu odnosa, situacionoj uključenosti, kao i statusima i motivima kontakt osobe (Shin et al., 2017).

4. *Zadržavanje potrošača* – iako se usled različitih prirodnih i nekih nepredviđenih okolnosti broj potrošača smanjuje, ipak najveći deo njih (čak i do 68%) odlazi usled prepoznate nezainteresovanosti za njih i njihove potrebe. Ne treba zaboraviti da je nezainteresovanost najveći neprijatelj dugoročno dobrih odnosa sa potrošačima!
5. *Žalbe kao mogućnost* – potrošači koji se žale umeju da budu veoma uporni, često neprijatni i da dosađuju, ali žalbe treba tretirati kao mogućnost da se, uz veće zalaganje i inovativnost, postojeća usluga usavrši, i valja zapamtiti da najveći broj potrošača upravo zbog brzine kojom se rešava njihov problem ostaju lojalni potrošači i u budućnosti!
6. *Trenutak istine* – podrazumeva naizgled beznačajne detalje: utisak koji proizvodi prvih i poslednjih par minuta komunikacije sa potrošačem, prijem, telefonska komunikacija, parking, raspored i fizičke karakteristike radnog prostora i sve ostalo što se zaposlenima često čini nebitnim, zapravo su jasne poruke na koje potrošači obraćaju pažnju češće nego na unapred naučen tekst, usiljen osmeh ili neiskrenu ljubaznost osoblja. Ono što je potrošaču potrebno je da se problem koji ga muči reši i da se on i pored toga oseća prijatno.
7. *Prevazilaženje očekivanja* – prilično zahtevan, ali i izazovan zadatak za svako preduzeće; podrazumeva samo afirmativne odgovore na postavljena potrošačka pitanja, isporuku usluge ili robe bar 10% brže i jeftinije od obećanog, kao i istinsku fascinaciju potrošača.
8. *Osmeh je važan, bar koliko i procedure* – kvalitet uvek treba da bude prioritet, pri čemu kvalitet korisničkog servisa mora biti vrhunski, a sistem kontrole i nagrađivanja, i u ovom delu poslovanja, uvek prisutan. Rezultati nekih studije otkrivaju da etnički izgled i osmeh

zaposlenih u značajnoj meri utiču na percepciju kupaca o autentičnosti i zadovoljstvu (Baker & Kim, 2018), a pozitivne emocije su prisutne nezavisno od toga koliko je osmeh verodostojan (Lechner & Paul, 2019). Zahvaljujući dobrom timskom radu i stvarnom usmerenju ka svakodnevnim radnim aktivnostima, moguće je kontinuirano napredovanje i učenje, kao i implementiranje svežih ideja.

9. *Kontinuirani napredak* – važno je iznenaditi potrošače, pokazati interesovanje i tražiti njihovo mišljenje (telefonske ankete, analize tržišta) o kvalitetu rada, potrebnim inovacijama u poslovanju, kvalitetu korisničkog servisa i zadovoljstvu uslugom; nužno je proveravati statističke podatke i stalno težiti ka sve boljim odnosima sa potrošačima.
10. *Usluga kao prioritet* – standardizovana i kompetentna usluga uvek je vrlo cenjena i kao takva u prednosti nad konkurencijom, stoga je važno potrošačima uvek dati ono što žele i na pristojan, prihvatljiv i kompetentan način ukazati im poverenje.

Na kraju, čini se da je sve rečeno odavno poznato i da se podrazumeva, no nažalost, svakodnevna praksa često nas pobija; mnogi zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima ne shvataju važnost uspešne komunikacije i isporuke vrhunske usluge. Treba zapamtiti da nije važno šta radite, već pre svega kako to činite: pozitivna komunikacija i osmeh uvek imaju za odgovor osmeh!

## PRILOG

### *Vrhunski kvalitet usluga kao primer promocije grada*

*U privlačenju stranih turista prirodnim lepotama Palića i graditeljskoj zaostavštini, Subotica je dodala još jedan adut – zubarsku stolicu. Na svečanosti povodom kraja godine, Turistička*

organizacija grada dodelila je Stomatološkom centru „NorDent“ priznanje kao preduzeću koje je najviše doprinelo dolasku stranih turista. U godini koja se s više od 107.000 noćenja u prvih deset meseci smatra rekordnom, samo „NorDent“ je doveo više od hiljadu gostiju koji su ostvarili više od šest hiljada noćenja. Svi ovi gosti su iz Subotice otišli sa širokim osmehom, upravo zahvaljujući uslugama ovog stomatološkog centra. Stomatološki centar „NorDent“ je do sada doveo najveći broj stranih turista u Suboticu, a zaposleni u „NorDentu“ naročito su polaskani što se jedno ovakvo priznanje po prvi put u Srbiji dodeljuje preduzeću čija primarna delatnost nije turizam, već stomatologija. S druge strane, mogu se ponositi time što su ovom prilikom ustanovili još jednu nagradu iz oblasti dentalnog turizma, koja predstavlja jedan novi pravac kako samog turizma, tako i primene savremenih tehnologija.

Iz preduzeća kažu da se, i pored dobrih veza sa Turističkom organizacijom Subotice, i sami zaposleni u Centru trude da svojim posetiocima koji dolaze iz inostranstva pruže nešto više od puke stomatološke intervencije, kroz preporuke fakultativnih izleta, zanimljivosti i interesantnih mesta koja mogu obići dok su u poseti Subotici. U proseku, klijenti „NorDenta“ ostaju ovde između sedam i deset dana, pa ih stomatolozi često i animiraju da posete određene atraktivne lokacije.

(Prema: [www.nordent.rs](http://www.nordent.rs))

## LITERATURA

Baker, M. A., & Kim, K. (2018). The role of language, appearance, and smile on perceptions of authenticity versus rapport. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 171–179.

Collier, J. E., Barnes, D. C., Abney, A. K., & Pelletier, M. J. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of Business Research*, 84, 150–161.

ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.016>.

Dong, P., & Siu, N. Y-M. (2013). Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. *Tourism Management*, 36, 541–551, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.004>

Filho, E. P., & Añez, M. E. M. (2021). Why are you so tolerant? Towards the relationship between consumer expectations and level of involvement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102467 ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102467>.

Hartley, P., & Bruckmann, C. (2007). *Business Communication: An Introduction*. Hoboken: Taylor & Francis

Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59–75.

Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>

John Naisbitt. (n. d.). BrainyQuote.com. Retrieved February 2, 2014, from BrainyQuote.com [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/john\\_naisbitt.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/john_naisbitt.html)

Lechner, A. T., & Paul, M. (2019). Is this smile for real? The role of affect and thinking style in customer perceptions of frontline employee emotion authenticity. *Journal of Business Research*, 94, 195–208.

Roberts-Phelps, G. (2011). *Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one*. Amazon.com

Shin, H., Ellinger, A. E., Mothersbaugh, D. L., & Reynolds, K. E. (2017). Employing proactive interaction for service failure prevention to improve customer service experiences. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 164–186. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0161>

Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management* 36, 255–262, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.007>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, A., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Zhou, L., Ye, S., Pearce, P. L., & Wu, M-Y. (2014). Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 1–10, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.004>

<http://www.slobodnaevropa.org/content/prevare-u-srbiji-letovanje-na-aerodromu-umesto-na-moru/24683846.html>

<http://nordent.rs/>

<http://www.unicreditbank.rs/?jez=&p=62>

<http://www.barexchange.com/training/33-body-language-in-a-bar>

<http://www.barexchange.com/training/32-what-makes-a-good-bartender%3F>

<http://www.ddor.rs/stanovnistvo-proizvodi/24h-hitne-kucne-popravke-kucna-nega/>

## KLJUČNI POJMOVI

kompetencija u komunikaciji, potrošačko iskustvo, model korisničkog servisa, principi uspešne komunikacije, postulati vrhunske usluge



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Objasniti *značaj kompetencije u komunikaciji* sa potrošačima.
- » Koja su *tri osnovna tipa* potrošačkih iskustava?
- » Šta najčešće *žele potrošači*?
- » U čemu je *značaj ličnog kontakta* sa potrošačima?
- » Kakav treba da bude *stav* prema potrošačima?
- » Navesti *osnovne principe* uspešne komunikacije.
- » Navesti *deset postulata vrhunske usluge* najčešće navođenih u literaturi.

## XII KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U DIGITALNOJ ERI

(Doc. dr Ivana Mišković)

Pojam i značaj digitalnih komunikacija u  
savremenom poslovanju

Veb-stranica

Onlajn reputacija

Oblici digitalnih komunikacija

*Imejl i elektronska adresa*

*Aplikacije za mobilne telefone*

*Skajp*

*Blog*

*Vlog*

Komunikacija putem društvenih mreža

*Fejsbuk*

*Tviter*

*Pinterest*

*Jutjub*

## XII KOMUNIKACIJA SA POTROŠAČIMA U DIGITALNOJ ERI

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Šta su *digitalne komunikacije*?
- » Koje su *osnovne karakteristike* digitalnih komunikacija?
- » Koje standarde je potrebno poštovati u *elektronskoj komunikaciji*?
- » Na koji način *digitalne komunikacije* olakšavaju poslovanje?
- » Koji su najčešći oblici komunikacije sa potrošačima u *digitalnom okruženju*?
- » Koje su osnovne prednosti komunikacije putem *društvenih mreža*?
- » U čemu je značaj upotrebe *mobilnih aplikacija*?

### **Pojam i značaj digitalnih komunikacija u savremenom poslovanju**

Trenutak kada je po prvi put u istoriji civilizacije brzina prenosa informacija postala veća od brzine fizičkog kretanja, označio je ulazak čovečanstva u *informatičku*, odnosno *digitalnu eru*, u kojoj živimo nekoliko poslednjih decenija. Savremena tehnologija, koja svakim danom postaje sve naprednija, neprestano pomera granice mogućeg i iznova nas iznenađuje novim mogućnostima uz pitanje koje se neminovno nameće: *Šta je sledeće?*

Smatra se da je revoluciju u ubrzanju procesa informisanja obeležio prvi telegraf, otkriven 1837. godine, nakon čega je pokrenuta lavina izuma i

ubrzanog razvoja komunikacionih tehnologija. Kulminacija je, bez sumnje, postignuta konstruisanjem prvog računara i naposljetku, globalnom komunikacionom mrežom, danas poznatom pod imenom – *internet*.

Okruženje u kome poslujemo poslednjih dvadesetak godina koristi tehnologiju na koju se danas u potpunosti oslanjamo i poznata je pod imenom *Informacione tehnologije* (akronim *IT* od engleskog izraza *Information Technology*). Komunikacija putem informacionih tehnologija obeležava se kao *ICT (Information and Communications Technology)*. Za razliku od nekadašnje upotrebe telegrafa, telefaksa, poštanskog pisma i fiksne telefonije, danas pretežno komuniciramo imejlom (*e-mail*), putem lajvčet (*live-chat*) platformi i mobilnim telefonima, koristeći SMS (*Short Message Service*), MMS (*Multimedia Messaging Service*) poruke i različite aplikacije za mobilne telefone. Zahvaljujući niskim troškovima i jednostavnoj upotrebi, u savremenom poslovanju sve češće direktno komuniciramo i putem video-poziva i video-konferencija, koristeći Skajp (*Skype*), Vajber (*Viber*) i Votsap (*Whatsup*) i slične servise, ali i društvene mreže, kao što su Fejsbuk (*Facebook*), Tviter (*Twiter*) i LinkedIn. Pomenute komunikacione forme svakodnevno prerastaju iz neformalnih u formalne oblike komuniciranja i sve su prisutnije u različitim vidovima poslovanja. Da je savremena tehnologija dovela do potpuno novog pristupa, odnosno upotrebe novih kanala, standarda i pravila komunikacije, koja se i dalje konstantno menjaju i napreduju, razumećemo ako se prisetimo činjenice da je do pre samo desetak godina bilo nepristojno razgovarati mobilnim telefonom na javnim mestima, dok je danas to potpuno uobičajena i prihvatljiva pojava (Bronzić, 2013). Iako možda deluje neprimereno da poslovni partneri komuniciraju putem Skajpa, Vajbera i Fejsbuka, u digitalnoj eri se to može smatrati sastavnim delom rutinskog poslovanja. Danas više nije retkost da se velika većina usmenih i pisanih poslovnih poruka prenosi upravo putem platformi za četovanje, ne samo u okviru interne komunikacije u preduzeću, već i u komunikaciji sa klijentima i dobavljačima.

Savremene komunikacione tehnologije otvorile su brojne, ranije nepojmljive mogućnosti, kao što je slobodan pristup međunarodnom tržištu, gotovo neograničenom broju potencijalnih primalaca elektronski plasiranih

informacija. Povećanje kapaciteta, brzine protoka i razvoj internet pretraživača, uticali su na povećanje broja potrošača koji koriste internet kao primarni izvor informisanja prilikom planiranja kupovine. Informacione tehnologije su radikalno promenile efikasnost i efektivnost poslovanja i dovele do nastanka novih načina interakcije na relaciji prodavac–kupac ili pružalac–korisnik usluga (Buhalis, 2003). U visoko konkurentnom poslovnom okruženju neophodno je plasirati ponudu tamo gde su potencijalni kupci, a to je, danas, u značajnoj meri postao internet, kao virtuelni prostor susreta ponude i potražnje.

Ukupan broj internet korisnika u svetu danas iznosi 4,72 milijarde, što čini oko 60% svetske populacije, sa tendencijom rasta od 7,6% na godišnjem nivou (Datareportal, 2021). Činjenica da se ovaj broj iz dana u dan povećava, dovoljan je razlog za preusmeravanje primarnih kanala komunikacije sa javnošću, pre svega potrošačima, upravo na digitalne tokove.

*PRIMER: Prema nedavno sprovedenom istraživanju kompanije „Datalab”, zaposleni širom našeg regiona su tokom epidemije kovida-19, veoma brzo i bez poteškoća prihvatili nove načine rada. Rezultati ovog istraživanja, koje je imalo za cilj da utvrdi da li zaposleni žele da rade od kuće i u budućnosti, su pokazali da čak 96% ispitanika (zaposlenih osoba) smatra da im takav način rada odgovara, a troje od njih četvoro je odgovorilo da bi želelo da nastavi sa radom na daljinu i u budućnosti. Međutim, istakli su i da je za samu prirodu i uspeh posla veoma važno sretati se sa kolegama uživo, barem jednom ili dva puta nedeljno (Mertelj, 2020). Najviše izazova prilikom rada od kuće, imali su zaposleni čiji posao zahteva timski rad i direktan kontakt sa klijentima, kao i kod radnika u proizvodnji, pa je za njih često bilo potrebno značajnije prilagođavanje novim načinima rada.*

## Veb-stranica

Više od 80% kupaca svoju kupovinu započinje na internetu, pa se može smatrati da su veb (*web*) stranice zamenile klasične ulične izloge i njihova uloga je često od presudnog značaja u trenutku donošenja odluke potencijalnog kupca ili korisnika usluge. Klasično razgledanje izloga, listanje kataloga i časopisa, u digitalnoj eri zamenjeno je početnom stranicom Gugla (*Google*) i društvenim mrežama (Stojković, 2013).

Komunikacione aktivnosti koje preduzeća najčešće obavljaju putem svog veb-sajta su:

- kreiranje sadržaja koji opisuju delatnost organizacije (prezentaciono-prodajni karakter sadržaja);
- kreiranje posebne sekcije sa vestima, koje aktuelizuju veb-sajt (zahteva redovno ažuriranje);
- kreiranje posebne sekcije za medije (*Virtual Press Centre, Online Newsroom, Online Mediaroom*), kada je potrebno objaviti saopštenja za medije, foto-albume, video i audio-materijale i slične informacije;
- kreiranje kompanijskog bloga (*blog*);
- kreiranje foruma ili onlajn (*on line*) podrške klijentima putem lajvčet-platформи;
- kreiranje onlajn magazina (elektronskog časopisa, odnosno kataloga proizvoda) (Varagić, 2014).

## Onlajn reputacija

Sve aktivnosti i, uopšte, svaki oblik prisustva neke organizacije na internetu, u ma kom obliku, čini njenu *onlajn reputaciju*. To je jedan od najvažnijih pokazatelja uspešnosti poslovanja u savremenom, virtualizovanom svetu i ujedno najvrednija nematerijalna imovina (Stojković, 2013). *Onlajn reputacija* je slika koju korisnici stiču o nekom preduzeću na osnovu načina na koji predstavlja sebe, svoje proizvode ili usluge ili aktivnosti u elektronskom okruženju (internet pretraživači, zvaničan

veb-sajt, društvene mreže, forumi, blogovi). Faktor koji značajno utiče na dobru reputaciju jeste i ažurnost u komunikaciji, odnosno reakcija na upite, pohvale, a posebno, kritike od strane potrošača, odnosno korisnika usluga. Učestalost ažuriranja podataka, kvalitetan sadržaj i jednostavnost korišćenja veb-sajta, od suštinskog su značaja za održavanje dobre onlajn reputacije.

Veb-sajt i Fejsbuk strana danas su primarni kanal komunikacije preduzeća i pravnih lica sa javnošću, pa onlajn-operateri imaju podjednako važnu i odgovornu ulogu kao službenici u poslovnicama i prodavci na *front desk* pozicijama.

Na onlajn reputaciju preduzeća, pa i pojedinaca, utiče mnogo različitih faktora, a čini je sve ono što oni sami, ali i drugi, pišu i objavljuju o njima i njihovim aktivnostima. Kontekst u kome će se objavljeni sadržaji pojavljivati na internetu, direktno je uslovljen kvalitetom usluga i proizvoda i čini realnu sliku odnosno percepciju u očima njegovih kupaca. Informacije koje objavljuju osobe koje su imale neko lično korisničko iskustvo, čitaocima su daleko relevantnije od informacija koje objavljuju prodavci. Ove informacije mogu se smatrati savremenim vidom lične preporuke koja ima posebnu težinu u odnosu na propagandne sadržaje.

Istraživanje koje je sprovedla američka kompanija *ReviewPro*, specijalizovana za istraživanje onlajn reputacije u hotelijerstvu, pokazuje da je 38% turista spremno da plati više za smeštaj u hotelu koji ima dobre ocene gostiju i pozitivne komentare na Trip Advajzoru, Fejsbuku, Tviteru i ostalim društvenim mrežama (*Reviewpro*, 2013).

Ukoliko Svetska turistička organizacija (WTO) usvoji predlog da se onlajn reputacija hotela uvrsti kao dodatni parameter za kategorizaciju smeštajnih objekata, može se dogoditi da najluksuzniji hoteli sa pet zvezdica, koji imaju loš nastup na društvenim mrežama ili negativne kritike gostiju na internetu, izgube tu prestižnu kategoriju. Takođe, turistička organizacija Abu Dabija (*Abu Dhabi Tourism Authority*) nastoji da ovaj grad postane prva destinacija u svetu u kojoj će se kao parameter za kategorizaciju ugostiteljskih objekata koristiti i onlajn reputacija (Stojković, 2013).

Kompanije koje brinu (ne samo) o svojoj onlajn reputaciji, nalaze se u situaciji da mogu održavati više cene svojih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, a da pritom ne gube kupce (primer kompanija „Beneton“ i „Mercedes“).

Održavanje dobre onlajn reputacije izuzetno je težak i odgovoran posao, koji mora biti ozbiljno shvaćen i profesionalno vođen. Koliki je značaj ovog segmenta poslovanja pokazuje i činjenica da se on u velikim kompanijama smatra jednim od najvažnijih segmenata poslovnog kapitala i zahteva koordinaciju od strane specijalizovanih timova menadžera onlajn reputacije (*Online reputation management*).

## **Oblici digitalnih komunikacija**

Najčešće korišćeni oblici digitalnog komuniciranja u poslovanju su: elektronska pošta (imejl), Skajp servis, aplikacije za mobilne telefone i sve popularnije društvene mreže.

U kontekstu odnosa učesnika u komunikaciji, poslovnu komunikaciju možemo podeliti u dve osnovne grupe:

1) *B2C* komunikacija (*Business to Customer*) predstavlja razmenu informacija između preduzeća i njihovih (aktivnih ili potencijalnih) potrošača. U ovoj vrsti komunikacije najčešće se koriste: imejl, lajvčeta-platforme integrisane na veb-stranicama i društvene mreže.

2) *B2B* komunikacija (*Business to Business*) je oblik komuniciranja između dva ili više preduzeća, odnosno komunikacija sa poslovnim partnerima, konkurentima, dobavljačima i kolegama. Ova vrsta komunikacije se, pored elektronske pošte, najčešće oslanja na servise za brzu razmenu kraćih tekstualnih poruka ili besplatne razgovore, kao što je Skajp.

Treba napomenuti da je i *C2C* komunikacija (*Customer to Customer*) od velikog značaja za poslovanje, upravo zato što korisnici koji imaju pozitivno iskustvo, dele to iskustvo sa potencijalnim potrošačima i tako utiču na

reputaciju preduzeća. Najbolji primer C2C komunikacije su internet forumi i blogovi, ali i društvene mreže.

### *Imejl i elektronska adresa*

Imejl (*e-mail*), kao standard u poslovnoj komunikaciji, u velikoj meri je zamenio klasično poštansko pismo, teleks ili telefaks poruku. Informacije poslate imejlom smatraju se validnim kao i zvanična poslovna dokumentacija.

Ono što je karakteristično za digitalnu, odnosno elektronsku komunikaciju putem elektronske pošte, jeste upotreba *elektronske adrese*. Bilo da je u pitanju imejl adresa, Skajp adresa, adresa profila ili stranice na nekoj društvenoj mreži, na osnovu elektronske adrese stiče se prvi utisak o osobi sa kojom komuniciramo. Zbog toga preduzeća sve češće uvode standarde po kojima su elektronske adrese svih sektora i svih zaposlenih u istoj kompaniji jednoobrazne i logične.

Na primer:

petar.petrovic@preduzece.rs

j.stankovic@preduzece.rs

prodaja@preduzece.rs

marketing@preduzece.rs

uprava@preduzece.rs.

#### *Savet za studente*

*Imejl adrese koje ste kreirali za ličnu upotrebu (komunikacija sa prijateljima i rodbinom ili za potrebe naloga na društvenim mrežama sl.), a koje sadrže lične nadimke, imena kućnih ljubima i slično (npr. jovanicabombonica@gmail.com; sandruske@yahoo.com) nikada ne treba koristiti za formalnu komunikaciju, npr. sa profesorima,*

*mentorima, poslodavcima, poslovnim partnerima, niti kao kontakt koji upisujete u svoj CV! Ovakvi nazivi imejl adresa aludiraju na nešto što je deo intime i što treba da ostane deo privatne korespondencije, te tome nema mesta u bilo kojoj vrsti poslovne komunikacije.*

*Isti savet se odnosi i na kreiranje naloga na društvenim mrežama koje planirate da (čak i u budućnosti) koristite u poslovne svrhe.*

*Dodatni savet je da mejl adresa sadrži lično ime i/ili prezime, kako bi u pretrazi oni koji žele da vam pišu, mogli što lakše i brže da pronađu vašu adresu među ostalim kontaktima koje imaju u svojoj bazi.*

Kod formalne poslovne komunikacije, imejl adrese se vezuju za veb-domen preduzeća (@preduzece.rs, @agencija.com) i izbegava se korišćenje besplatnih servisa kao što su Džimejl (*Gmail*), Hotmejl (*Hotmail*) ili Jahu (*Yahoo*). Ovo svakako mnogo govori o ozbiljnosti i profesionalnom pristupu velikog broja preduzeća kada je elektronska komunikacija u pitanju. Takođe, dobra strana ovakvog pristupa korporativnoj poslovnoj komunikaciji je i u tome što poslodavac ima kontrolu nad svim nalogima i prepiskom među zaposlenima, kao i njihovom korespondencijom sa klijentima (Bronzić, 2013).

Korporativnu pisanu poslovnu komunikaciju poželjno je standardizovati i u pogledu fonta i veličine slova, uvesti korišćenje jednoobraznog elektronskog potpisa, zaglavlja, pozdravnih poruka i definisanih formi izgleda poslovnog pisma (imejla).

#### *Aplikacije za mobilne telefone*

Personalizovan pristup i direktna komunikacija koja obezbeđuje osećaj sigurnosti, poštovanja i uvažavanja potrošača jeste karakteristika preduzeća koja odgovorno i kvalitetno posluju. Mobilni telefoni i prenosivi računari, koje gotovo svaka osoba poseduje, pružaju velike mogućnosti za unapređenje poslovanja ali i za povećanje lojalnosti i zadovoljstva kupaca. Pojavom

Ajфона (*iPhone*), 2007. godine, započela je potpuna transformacija mogućih interakcija korisnika i mobilnih tehnologija (Arruda-Filho & Lennon, 2011). Namene mobilnih uređaja variraju, od osnovnih funkcija (razgovor i slanje SMS poruka) pa sve do korišćenja zabavnih sadržaja, pretraživanja, kupovine i elektronskog plaćanja na internetu. Danas je broj mobilnih pretplatnika u svetu dostigao 3,8 milijardi, dok čak 48,33% svetske populacije poseduje „pametni“ telefon (statista.com, 2021).

Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u savremenom poslovanju omogućava zaposlenima da se fokusiraju na uslugu namenjenu potrošačima i da manje vremena provode u administrativnim poslovima. Danas se gotovo celokupna interna komunikacija odvija putem mobilnih uređaja i postepeno izlazi van okvira samih preduzeća, a obraćanje kupcima, korisnicima i široj javnosti se odvija putem specijalizovanih aplikacija, društvenih mreža, blogova i drugih interaktivnih platformi (Petenji Arbutina & Mišković, 2014). Pomoću mobilnih aplikacija preduzeća mogu da kreiraju potpuno personalizovane sadržaje namenjene kupcima, u skladu sa zahtevima savremenog tržišta (Watson, McCarthy, & Rowley, 2013).

*PRIMER: Upotreba mobilnih aplikacija u turizmu*

*U savremenim hotelima nije uobičajeno da se recepcioneri gostima, posebno onima koji tu borave prvi put, obraćaju imenom i retko su upoznati sa njihovim navikama i potrebama. U pitanju svakako nije nezainteresovanost ili neljubaznost, već samo nedostatak informacija. Uz pomoć naprednih informacionih tehnologija, a posebno aplikacija za mobilne telefone, u skorijoj budućnosti (u nekim hotelima to je slučaj već sada) hotelijeri će biti u mogućnosti da pre dolaska gosta dobiju sve podatke o njima: specifične želje i potrebe (omiljeno vino ili obrok), istoriju porudžbina i potrošnju tokom prethodnih boravaka u hotelima, pa čak i fotografiju. Pristup profilu gosta na nekoj od društvenih mreža takođe može biti od velikog značaja za kreiranje personalizovane usluge. Sve je ovo moguće ukoliko je gost prethodno dao svoju saglasnost. Korišćenje*

*aplikacija namenjenih hotelima nudi gostu mogućnost da putem mobilnog telefona poruči hranu u svojoj sobi (room service), zakaže masažu ili dobije bilo koju drugu vrstu usluge koja se nalazi u hotelskoj ponudi, nakon čega podaci o porudžbinama ostaju u bazi podataka i, uz izbor odgovarajuće opcije na aplikaciji, mogu biti vidljivi hotelijerima i ugostiteljima koji koriste istu vrstu aplikacije.*

(Petenji Arbutina & Mišković, 2014)

Komunikacija mobilnim telefonima smatra se revolucionarnom jer omogućava razmenu informacija u bilo koje vreme i na gotovo svakom mestu. Kompanije koje rade u oblasti trgovine i bankarstva, npr., koriste softvere za praćenje ponašanja i navika kupaca. Slične metode već koriste i veliki trgovinski lanci i robne kuće, koje na osnovu prikupljenih podataka kreiraju personalizovane programe lojalnosti i sisteme nagrađivanja. Dinamičan napredak u performansama i sadržaju aplikacija najrazličitije namene dokazuje da se upravo u njima može prepoznati budućnost komunikacija u svim oblastima poslovanja koje podrazumevaju interakciju sa potrošačima (Petenji Arbutina & Mišković, 2014).

### *Skajp*

Skajp (*Skype*) je najpopularniji besplatan servis, odnosno program za audio- i video-razgovore putem interneta. Skajp nudi više korisnih usluga koje ga čine idealnim alatom za poslovnu komunikaciju, uz značajnu uštedu finansijskih sredstava. Ovaj servis omogućava istovremeno vođenje razgovora sa više osoba koje se nalaze na različitim mestima, što znači da se veoma lako mogu organizovati „virtuelni“ sastanci sa fizički udaljenim članovima tima ili poslovnim partnerima. Maksimalan broj učesnika na takvom sastanku može biti 25, uz uslov da svi oni imaju sopstvene Skajp naloge (Radojčić, 2014). Skajp servis takođe omogućava i slanje elektronskih dokumenata, fotografija, audio- i video-zapisa, pojedinim ili svim učesnicima u razgovoru. Informacije koje se razmenjuju tokom poslovnih razgovora i sastanaka mogu biti i automatski snimljene putem raznih jeftinih i lako dostupnih programa za neograničenu ličnu i komercijalnu upotrebu.

## *Blog*

Blog predstavlja skup elektronskih publikacija, sačinjen od periodičnih članaka na određenu temu i može imati formu samostalnog veb-sajta, ali i biti sastavni deo postojeće internet stranice preduzeća. Članci se na blogu pojavljuju kao hronološki poređani zapisi, od onih najnovijih (koji se uvek nalaze na vrhu stranice), do ranije objavljenih koji se, unosom novih, spuštaju naniže.

Za uspeh bloga presudni su njegov sadržaj i dizajn. Pregledna struktura, sažetost (tekstovi dužine do jedne stranice A4 formata), korisne informacije, duhovitost i doslednost tematici, doprinose rastu broja čitalaca, odnosno broja onih koji prate blog. Kako je već napomenuto, ponuda se mora plasirati tamo gde se potencijalni kupci nalaze, a savremeni kupci rado čitaju zanimljive blogove i lična iskustva, koja predstavljaju svojevrsni vid lične preporuke (*word of mouth*). U modernom poslovanju, značaj *blogovanja* i blogova iz dana u dan je sve veći.

## *Vlog*

Vlog (video blog) je forma komunikacije autora sa publikom koja, zapravo, predstavlja obraćanje auditorijumu zasnovano na upotrebi slike i tona (umesto teksta, kao što je u slučaju bloga). Suštinska razlika između bloga i vloga je u tome što vlog može rezultirati daleko većim nivoom povezanosti publike sa vlogerom (autorom vloga). Vloger se nalazi u prvom planu video snimka, pogleda, najčešće, usmerenog direktno ka kameri, čime se stvara utisak direktnog obraćanja osobi koja gleda snimak. Pored toga, gledaoci vloga mogu percipirati izgled vlogera i (u pozadini) radni ili životni prostor, ili prostor po kome se kreće dok govori u kameru, što, svakako, ostavlja celovitiji utisak u odnosu na čitanje teksta na blogu.

## Komunikacija putem društvenih mreža

Potpuno novu dimenziju upotrebe interneta u poslovnoj komunikaciji donele su društvene mreže. Podela utisaka, misli, fotografija, video-sadržaja, statusa, lokacija i saveta zanimljiva je i zabavna, a to su ujedno i najčešći razlozi upotrebe Fejsbuka, Tvitiera, Pinteresta, Instagrama i ostalih društvenih mreža.

*Društvena mreža* je oblik komuniciranja i povezivanja ljudi bez direktnog kontakta. Ono što društvene mreže razlikuje od drugih veb-stranica jeste uzročno-posledična veza sadržaja internet prezentacije i njenih korisnika. Tačnije, korisnici učestvuju u formiranju i proširenju obima i sadržaja društvene mreže, pa su oni njena suština i razlog opstanka, a ne pasivni posmatrači, kao kod klasičnih veb-stranica. Tako, pored informativne i zabavne crte, veb-servisi ovog tipa imaju i snažne psihološko-empativne karakteristike (Antić, Zelić, & Jančić, 2012). Plasiranjem zanimljivih sadržaja i kontinuiranom direktnom komunikacijom sa postojećim i budućim klijentima, preduzeća mogu značajno da povećaju svoju atraktivnost i prepoznatljivost, ojačaju brend i, što je najvažnije, pridobiju nove klijente i uvećaju prihode.

Osnovne *prednosti komunikacije putem društvenih mreža* su:

1) *Segmentacija ciljnih grupa* – lako i uz daleko niže troškove, nego što je slučaj kod drugih kanala promocije, može se dopreti do određene ciljne grupe i plasirati poruka namenjena samo članovima, čime se ostvaruje značajna ušteda u vremenu i sredstvima usmerenim na komunikaciju sa javnošću. Ovo je velika prednost u odnosu na klasične medije, pre svega televizijske stanice i dnevnu štampu, čije su ciljne grupe preširoke, a reklamni prostori preskupi i često neefikasni.

2) *Merljivost rezultata* – lako i brzo vrednovanje ostvarenih rezultata. Statistika broja i aktivnosti posetilaca određene prezentacije na društvenim mrežama, preduzećima pruža pregršt korisnih i upotrebljivih informacija. Npr., televizijske stanice nakon emitovane reklame ne dostavljaju izveštaje

o tome koliki je auditorijum video tu reklamu, ko su ti ljudi i da li su oni pripadnici željene ciljne grupe (Stojković, 2013), dok je ovde ta informacija automatski dostupna.

3) *Niski troškovi* – korišćenje društvenih mreža potpuno je besplatno, mada postoji mogućnost dodatne, plaćene promocije, koja je i dalje znatno pristupačnija od štampanih medija i televizije.

4) *Komunikacija u realnom vremenu* – komunikacijom putem lajvčeta-platformi, koje postoje na svakoj društvenoj mreži, preduzeća imaju mogućnost razmene informacija istom brzinom kao u direktnom razgovoru, nezavisno od fizičkog rastojanja i bez dodatnih troškova. Takođe, ovakva komunikacija može se voditi u bilo koje doba dana i noći (u trenutku kada je informacija klijentu potrebna, bez čekanja na odgovor), i ostavlja pisani trag, što je u poslovanju od nemerljivog značaja.

5) *Korisna doza neformalnosti* – u komunikaciji sa klijentima na društvenim mrežama potrebna je određena mera formalnosti i zvaničnog tona, ali ne treba zanemariti ni činjenicu da potrošači žele da budu u komunikaciji sa osobama koje razumeju njihove emocije i potrebe. Iako mnoga preduzeća imaju stroga protokolarna pravila, treba imati na umu činjenicu da su društvene mreže prilično neformalno okruženje, koje prevashodno služi zabavi i neobaveznoj, ležernoj komunikaciji. Potrebno je zadržati profesionalan stav, voditi računa o jeziku, pravopisu i načinu obraćanja, a na komentare odgovarati iskreno, precizno i u što kraćem roku.

*PRIMER: Preduzeća na društvenim mrežama*

*„Delta“ i kompanije u njenom sastavu imaju ukupno 64 profila i naloga na društvenim mrežama. „Društvene mreže vidimo kao priliku da čujemo mišljenje potrošača, klijenata, poslovnih partnera i budućih radnika. Ali, sve se to radi u skladu sa 'Strategijom komunikacije na društvenim mrežama' koju smo usvojili 2013. godine. Najveći deo aktivnosti na društvenim mrežama realizuju*

*naši zaposleni“ – navode menadžeri u „Delti“. Olivera Jokić iz „Don kafe“ navodi da je pojava društvenih mreža u velikoj meri uticala na marketinške aktivnosti ove firme: „Ukoliko sprovedete istraživanje, shvatićete da je teško pronaći kompanije koje nisu na društvenim mrežama. Na taj način se obraćamo potrošačima, informišemo ih o novitetima, ali možemo i direktno od njih da čujemo šta žele, pa da u skladu sa tim profiliramo i svoje poslovne poteze“. U VIP-u navode da na Fejsbuku imaju oko 420.000, a na Tviteru više od 8.500 pratilaca. „Mi imamo poseban tim koji je zadužen za prisustvo kompanije u digitalnom okruženju i komunikaciju sa korisnicima. Ali, imamo i spoljnu agenciju za digitalne komunikacije“ – rekli su u VIP-u.*

(Despotović, 2014)

### *Fejsbuk*

Kada su društvene mreže počele su da osvajaju digitalni prostor, Fejsbuk se uglavnom koristio u privatne svrhe, za lično predstavljanje i neformalnu komunikaciju među prijateljima. Prvi pokušaj poslovnog nastupa na sve popularnijoj društvenoj mreži sveo se na težnju da se prikupi što veći broj „lajkova“<sup>19</sup>. Ubrzo se pokazalo da broj prijatelja neke stranice na Fejsbuku nije direktno srazmeran broju klijenata tog

poslovnog subjekta, odnosno da se povećanjem broja prijatelja na Fejsbuku ne povećava i broj kupaca ili korisnika usluga tog preduzeća. Svima je vrlo brzo postalo jasno da je za dobru promociju na Fejsbuku neophodno imati kvalitetne i zanimljive sadržaje, upotpunjene tekstovima i fotografijama korisnika koji su zadovoljni i osećaju potrebu da svoje iskustvo podele sa prijateljima, kolegama i rođacima (Stojković, 2013). Prilikom kreiranja profila kompanije na Fejsbuku, ne treba zaboraviti da postoji izuzetno velika razlika u korišćenju ove mreže u poslovne i u privatne svrhe.

<sup>19</sup> Lajk/lajkovi (od engl. *to like*) je izraz koji se odomaćio u našem jeziku a odnosi se na brz način za izražavanje dopadanja, slaganja, odobravanja nekog sadržaja na fejsbuku, biranjem opcije *like*. Sajt izveštava o broju *lajkova* koje su ostavili korisnici, vezani za neki sadržaj.

Veliki broj preduzeća i pravnih lica pravi početničke greške u sopstvenoj prezentaciji i komunikaciji na društvenim mrežama, kao što su uplitanje u razgovore privatne ili političke prirode. Primer za to je objavljivanje porodičnih fotografija ili snimaka sa privatnih zabava i putovanja na zvaničnom profilu preduzeća, ili 'lajkovanje' i deljenje fotografija kućnih ljubimaca, političkih ličnosti, muzičara ili drugih sadržaja koji nemaju nikakve veze sa predmetom poslovanja. Po pravilniku Fejsbuka, na ovoj mreži nije dozvoljeno korišćenje profila i grupa u poslovne svrhe, pa tako jedino pravo mesto koje se može koristiti za nastup na ovoj društvenoj mreži jeste Fejsbuk strana (*Facebook Page*). Promovisanje poslovnih ponuda na Fejsbuk stranama potpuno je u skladu sa pravilima i one nemaju ograničen broj fanova<sup>20</sup>. Kreator i korisnik strane na Fejsbuku nema pristup privatnim podacima i profilima, a fanovi sve objavljene sadržaje mogu da 'lajkuju', komentarišu, dele, pa čak i da označe sebe na fotografijama. Komunikacija putem Fejsbuka idealna je za održavanje kontakata i prikupljanje povratnih informacija od potrošača, a istovremeno predstavlja i izuzetno efikasan marketinški kanal, čija je velika prednost mogućnost odabira odnosno *targetiranja* određene ciljne grupe. Što je „gađanje u metu“ preciznije, više vremena i novca će se uštedeti, jer poruka stiže tamo gde treba u tačno određeno vreme.

*Savet za studente*

*Ukoliko se odlučite da svoje poslovne aktivnosti objavljujete na nekoj od društvenih mreža, namenski kreirajte stranicu za to. Sve objave koje budete postavljali, lako možete deliti putem svog privatnog profila, kako bi ih vaši prijatelji videli. Nikada nemojte koristiti svoje privatne profile u poslovne svrhe. Kupci i poslovni partneri ne treba da znaju kako ste se proveli na godišnjem odmoru, gde ste šetali sa svojim psom i šta ste sinoć večerali, a posebno nema potrebe da gledaju fotografije članova vaših porodica i prijatelja prilikom večernjeg izlaska!*

---

20 Fan (od engl. *to have fun* – zabavljati se) – reč izvedena iz ovog glagola i nastaje prvo u oblasti muzike i zabave, a kasnije ulazi u kolokvijalni govor i označava poštovaoce, sledbenike, one koji se dive nekome ili poštuju i cene nečiji rad.

### *Tviter*

Tviter (*Twitter*) je društvena mreža koja pripada grupi servisa za mikro-blogovanje. Za razliku od bloga, na Tviteru se mogu objaviti kratki tekstualni unosi po uzoru na prvobitne SMS poruke koje su imale do 160 karaktera. Osnovna ideja Tvitera, prema rečima njegovih osnivača, Evana Vilijamsa i Džeka Dorsija (Evan Williams, Jack Dorsey), jeste da omogući korisnicima da podele sa drugim ljudima svoje značajne životne trenutke, što daje osećaj povezanosti i bliskosti sa ostalim korisnicima, bez obzira na geografsku udaljenost (Stojković, 2013). Iako na Tviteru ne postoje stranice (kao kod Fejsbuka), moguće je kreirati profil koji će nositi naziv kompanije ili bilo kog pravnog lica. Kako Tviter važi za mrežu putem koje se neformalno komunicira, ovde ima najmanje prostora za strogu korporativnu komunikaciju. Ova društvena mreža je idealna u situacijama kada je potrebno preneti neku važnu i hitnu informaciju (npr.: „Odobravamo 30% popusta samo za kupovine izvršene u toku današnjeg dana“ ili: „Poštovani gosti, bazen danas neće biti u funkciji zbog havarije“). Neposrednost je na Tviteru poželjna, informacije moraju biti kratke i jasne, ali je pre svega važno održavati kontinuitet i prisutnost.

### *Instagram*

Instagram je društvena mreža koju je vlasnik Fejsbuka, Mark Zuckerberg, preuzeo 2012. godine za čak milijardu američkih dolara. U svojoj osnovi, ova mreža služi za objavljivanje i uređivanje fotografija. Uz svaku objavljenu fotografiju ili kratak video-klip, moguće je postaviti i kraći komentar koji publiku detaljnije obaveštava o određenoj objavi ili nudi najvažnije informacije o proizvodu/usluzi koja se reklamira.

Ova društvena mreža je trenutno napopularnija među mladima (71% korisnika Instagrama su mlađi od 35 godina), 50,3% korisnika su žene, a 49,7% muškarci.

Zanimljivo je da se, čak, 60% korisnika ove mreže svakodnevno prijavljuje na mrežu i aktivno je koristi (smartweb.rs, 2019). Kada je u pitanju korišćenje

Instagrama u poslovne svrhe, treba istaći i to da reklamiranje i prodaja ovim kanalom u poslednjih nekoliko godina postiže sve bolje rezultate, posebno kada su u pitanju proizvodi i usluge koje koriste žene (odeća, obuća, uređenje doma, kozmetika i sl.).

### *Pinterest*

Pinterest (*Pinterest*) je društvena mreža bazirana na objavljivanju fotografija. To je mreža „oglasnih tabli“ (*boards*) koje, zapravo, predstavljaju privatne elektronske foto-albume. Korisnici sami kreiraju i imenuju table na kojima „pinuju“ (kače) i komentarišu fotografije po sopstvenom izboru. Interaktivnost ove društvene mreže ogleda se u praćenju sadržaja drugih korisnika, prosleđivanju (*repin*), deljenju, komentarisanju.

Poslovni profil na Pinterestu može sadržati fotografiju ili logo kompanije, kao i sve informacije koje bi klijenti, pre svega, trebalo da vide. Dakle, ukoliko se kompanija bavi proizvodnjom, Pinterest je idealno mesto za razmenu fotografija njenih proizvoda, kao i načina njihove upotrebe. Broj pratilaca, kao i sadržaj komentara koji će nakon objave uslediti, mogu biti od izuzetnog značaja za vrednovanje i unapređenje poslovanja.

### *Jutjub*

Ukoliko kompanija želi da objavi audio-vizuelni sadržaj u formi kraćeg ili dužeg elektronskog zapisa (video-klipa), Jutjub (*You Tube*) je idealno mesto za to. Istraživanja su pokazala da su najgledaniji sadržaji oni koji ne traju duže od pet minuta. Prilikom imenovanja video-sadržaja neophodno je voditi računa o ključnim rečima, jer su upravo one odlučujuće za uspešnost pretrage.

*PRIMER: Trip Advajzor (Trip Advisor)*

*Veb-sajt na kome, prilikom odabira destinacije ili hotela, većina turista konsultuje iskustva drugih, svakako je Trip Advajzor (Savetnik za putovanja), jedan od najpopularnijih sajtova na svetu u oblasti turizma i ugostiteljstva. Ovaj servis ima sve elemente tematske društvene mreže i namenjen je prevashodno onima koji se nalaze u procesu odlučivanja, odnosno odabira destinacije za odmor. Turističke destinacije, hoteli, apartmani, restorani i atrakcije, rangirani su po broju zvezdica koje se dodeljuju na osnovu pozitivnih ili negativnih komentara onih koji su ih već posetili. Velika relevantnost kategorizacije na Trip Advajzoru ogleda se u tome što se ovaj servis ne naplaćuje i nije kreiran u propagandne svrhe. Istraživanja pokazuju da čak 87% turista koristi Trip Advajzor i slične servise pre nego što donese odluku o putovanju, a 95% njih ističe da su recenzije drugih ljudi uticale na konačan izbor hotela!*

(Stojković, 2013)

Primena savremenih tehnologija čini da organizacije nastoje da se izbore sa porastom digitalnog sadržaja i da moraju biti u stanju da pronađu načine upravljanja odabranim komunikacionim strategijama, kako se ne bi pokvarili poslovni odnosi sa potrošačima, partnerima i kolegama. Stiče se utisak da međuljudske veze imaju manje smisla i manje značaja, pa je zato važno brzo se prilagoditi novim metodama, novim mogućnostima i novom stilu komuniciranja. Tradicionalne informacije moraju biti u sadejstvu sa novim medijima, a upravljanje i pristupanje ovako velikoj količini digitalnog sadržaja važno je sinhronizovati sa klijentima, čime se, takođe, omogućava kreiranje i uspostavljanje ličnih, smislenih odnosa. Ako se to razume na pravi način, kompanija može značajno da uveća vrednost svog poslovanja. U

suprotnom, kompanija može da završi fragmentisanim pristupom internim i eksternim komunikacijama i da za to snosi finansijske posledice u dužem vremenskom periodu ([www.personalmag.rs](http://www.personalmag.rs)).

## LITERATURA

Antić, J., Zelić, M., & Jančić, G. (2012). Društvene mreže, životna sredina i zdravlje ljudi. *Zbornik radova konferencije INFOTEH 11*, str. 725–729. Jahorina: Elektrotehnički fakultet, Istočno Sarajevo

Arruda-Filho, E., & Lennon, M. M. (2011). How iPhone innovators changed their consumption in iDay2: Hedonic post or brand devotion. *International Journal of Information Management*, 31, 524–532.

Buhalis, D. (2003). eTourism: Information technology for strategic tourism management. (P. Publication, ur.) *Tourism Management*, 19(5), 409–421.

Despotović, S. (4. maj 2014). *Politika*. Preuzeto 26. juna 2014, sa Politika: <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/Drustvene-mreze-u-sluzbi-profita.lt.html>

Hartley, P., & Bruckmann, C. (2007). *Business Communication*. New York: Routledge

Petenji Arbutina, S., & Mišković, I. (2014). Razvoj i primena mobilne aplikacije Roomera u cilju unapređenja komunikacije hotela sa gostima. *INFOTEH Jahorina 12*, str. 852–857. Jahorina: Elektrotehnički fakultet, Istočno Sarajevo

Petrović, M. (2011, Avgust 29). *Fejsbuk Srbija*. Preuzeto 29. juna 2014, sa Fejsbuksrbiya: <http://www.fejsbuksrbiya.com/facebook-oglasavanje-targetiranje-po-temi/informacije/1759.html>

Radojčić, G. (2014). *Internetmarketing*. Preuzeto 29. juna 2014, sa Internetmarketing: (<http://internetmarketing.com/2013/04/26/pet-najboljih-razloga-za-koriscenje-skajpa-u-poslovanju/>)

Stojković, M. (2013). Primena društvenih mreža u turizmu i ugostiteljstvu. Preuzeto sa: Turizam i putovanja: <http://www.turizamiputovanja.com/e-book/>

Varagić, D. (2014). *Draganvaragic*. Preuzeto 1. jula 2014, sa Draganvaragic: <http://www.draganvaragic.com/>

Watson, C., McCarthy, J., & Rowley, J. (2013). Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era. *International Journal of Information Management*, 33, 840–849.

Zook, Z., & Smith, P. (n. d.). New Marketing Communications. U *Marketing Communications* (pp. 4–29).

Bronzić, M. (2013). Preuzeto sa: Miroslav Bronzić: <http://www.bronzic.com/>

*Reviewpro*. (2013). Preuzeto 22. jun 2014, sa Reviewpro: <http://www.reviewpro.com>

*travelandtourworld*. (2014, jun 25). Preuzeto 25. juna 2014, sa <http://www.travelandtourworld.com>

personal.mag.rs (2014). *personalmag.rs* Preuzeto 14. decembra 2014, sa <http://www.personalmag.rs/it/istrazivanje-kompanije-canon-oodnosima-u-poslovnom-svetu/>

*Datareportal*. (2021). *Datareportal*. Preuzeto sa <https://datareportal.com/global-digital-overview>

Mertelj, A. (2020, Novembar 05). *Blog*. Preuzeto sa Pantheon: <https://www.datalab.rs/blog/korona-virus-je-udarac-koji-nam-je-bio-potreban/>

smartweb.rs. (2019, Jul 16). *smartweb.rs*. Preuzeto sa smartweb.rs: <https://smartweb.rs/25-instagram-statistika/>

statista.com. (2021). Preuzeto sa [www.statista.com](https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/): <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

## KLJUČNI POJMOVI

digitalne komunikacije, onlajn reputacija, skajp, blog, vlog, društvene mreže, mobilne aplikacije



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Šta su *digitalne komunikacije*?
- » Koje su *osnovne karakteristike* digitalnih komunikacija?
- » Koje standarde je potrebno poštovati u *elektronskoj komunikaciji*?
- » Na koji način *digitalne komunikacije* olakšavaju poslovanje?
- » Koji su najčešći oblici komunikacije sa potrošačima u *digitalnom okruženju*?
- » Koje su osnovne prednosti komunikacije putem *društvenih mreža*?
- » Navedite primere uspešne upotrebe *mobilnih aplikacija* u oblasti kojom se bavite.

### **XIII EVALUACIJA PROCESA KOMUNICIRANJA SA POTROŠAČIMA**

Komuniciranje kao dimenzija kvaliteta poslovanja

Šta treba znati pre početka procesa evaluacije

Evaluacija procesa komuniciranja sa potrošačima

Zaključna razmatranja

## XII EVALUACIJA PROCESA KOMUNICIRANJA SA POTROŠAČIMA

### *Očekivani ishodi*

Ovo poglavlje pružiće odgovore na sledeća pitanja:

- » Koje su *dimenzije SERVQUAL* modela?
- » Zašto je važna *evaluacija procesa komuniciranja* sa potrošačima?
- » Šta je *cilj ponavljanja poruke* potrošačima?
- » Šta treba *proveriti* pre početka procesa evaluacije?
- » Koje su, po Džamiću, važne *kategorije za komunikaciju* sa potrošačima?
- » Koji su *nivoi merenja i procene odnosa s javnošću* organizacije, po Lindenmanu? Navedite i objasnite.
- » Koje su *najčešće upotrebljavane metode u evaluaciji uspešnosti* komunikacionog procesa?

### **Komuniciranje kao dimenzija kvaliteta poslovanja**

Svedoci smo eksponencijalnog rasta stanovništva, povećanja broja privrednih subjekata, sve razuđenije i kompleksnije organizacione strukture i proširivanja obima poslovanja velikog broja preduzeća širom sveta. Pitanje kvaliteta poslovnih procesa u različitim oblastima postaje sve složenije, a uspešno komuniciranje – zahvaljujući kom privredni subjekti nastoje da uspostave odnose poverenja i razumevanja (međusobno, ali i sa svojim

ciljnim grupama), kao i da obezbede potrebne informacije o okruženju, koje će koristiti u procesu strateškog planiranja u cilju zadovoljstva potrošača – jeste jedan od elemenata za obezbeđivanje kvaliteta. Zadovoljstvo potrošača ogleda se i prepoznaje prevashodno kroz kvalitet realizovane usluge, a nije, kako se ranije smatralo, povezano isključivo sa vrednosnim sistemom.

Još 1988. godine Parasuraman je sa svojim saradnicima (Parasuraman et al., 1988) generisao model *SERVQUAL*, kojim se mere dimenzije zadovoljstva uslugom, i koji je i danas u savremenoj nauci jedan od najčešće korišćenih modela za merenje kvaliteta usluga. Tako, autori navode postojanje pet različitih dimenzija kvaliteta:

- *Pouzdanost* – odnosi se na kvalitetno i pravovremeno obezbeđivanje usluge koju potrošač očekuje i na nezavisnost u rešavanju problema u radu korisničkog servisa;
- *Odgovornost* – odnosi se na spremnost i dobru volju da se izađe u susret potrošaču i da se obezbedi brza usluga;
- *Bezbednost* – dimenzija koja se odnosi na znanje i ljubaznost zaposlenih, kao i njihovu sposobnost da potrošačima uliju poverenje;
- *Empatija* – razumevanje potreba svakog potrošača ponaosob, briga za njih i njihove interese;
- *Fizičke karakteristike (opipljivost)* – odnosi se na fizičke aspekte, kao što su opremljenost, vizuelni identitet materijala koji su vezani za uslugu, i pristojan i profesionalan izgled zaposlenih (Parasuraman et al., 1994).

Iako kulturološke razlike u ovom modelu nisu uzimane u obzir (Seo, 2012), izvesno je da se razlike i sličnosti mogu jasno uočiti, ali to nije predmet našeg interesovanja na ovom mestu.

Iz navedenog Parasuramanovog modela nije teško zaključiti da su od pet dimenzija, bar tri one koje su u osnovi komunikološke prirode, tako da nije daleko od istine tvrdnja da je *uspešna komunikacija u osnovi svake kvalitetne usluge*. Ako tu ideju razvijemo dalje, onda možemo zaključiti da je jedan

od ključnih preduslova uspešnog poslovanja upravo komunikacija (kvalitet – zadovoljni i lojalni potrošači – profit). Dakle, komunikacija je zaseban socijalni proces (Labudović, 2006) koji je integralni deo svakog uspešnog poslovanja.

Jedna studija iz oblasti turizma, rađena u Sjedinjenim Američkim Državama 2012. godine, ove stavove je potvrdila i pokazala da potrošači u najvećem broju slučajeva obraćaju pažnju na neke segmente komunikacije sa zaposlenima, kao što su *druželjubivost osoblja, prilagođavanje servisa, sposobnost hotelskih radnika da odgovore na potrebe potrošača, blagovremeno reagovanje zaposlenih na zahteve i sposobnost efikasnog i brzog rešavanja problema* potrošača. Prema sličnim studijama realizovanim u Kini, gosti hotela posmatranih u tom istraživanju više su zainteresovani za segmente koji su vezani za smeštaj – kao što su čistoća sobe, stepen udobnosti kreveta i efikasnost spremačica (Seo, 2012).

### **Šta treba znati pre početka procesa evaluacije**

Za svaku uspešnu poslovnu aktivnost istraživanje je od nemerljivog značaja. Istraživanje uspešnosti komunikacionog procesa ima poseban značaj, jer je reč o najtananim i najvidljivijem segmentu odnosa sa potrošačima. Ciljevi procesa komuniciranja su, da se podsetimo, da predstavi i informiše, ubedi, motiviše ili da ostvari međusobno razumevanje između organizacije i potrošača (ili zainteresovane javnosti, u najširem smislu). U procesu upravljanja komunikacijom sa potrošačima, veoma je važno da se na taj način prikupe informacije o zadovoljstvu potrošača, ispunjenosti njihovih zahteva i kvalitetu realizovane usluge. Svaki *uspešan komunikator* mora da poseduje *osnovna znanja* o:

- suštini procesa komuniciranja;
- načinu na koji ljudi primaju poruke, dekodiraju i shvataju primljene informacije i/ili u skladu sa tim menjaju svoje postojeće sudove;
- izboru najpodesnijih simbola, medija i kanala komuniciranja;
- očekivanom fidbeku.

*Poruka* koja se upućuje treba da bude adekvatna, da ima jasnu svrhu, da je laka za pamćenje i razumevanje i dovoljno uverljiva za onoga kome je namenjena (*primalac*). Najvažniji *cilj* svake komunikacije jeste da poruka bude primljena i shvaćena u skladu sa motivima i namerama onoga koji komunikaciju započinje (*pošiljalac*), kao i da proizvede određenu *reakciju* i podstakne na neku moguću dalju *aktivnost*.

Prilikom odabira najpodesnijih komunikacionih *simbola*, treba obratiti pažnju na to da se jezik upotrebljava valjano, zatim, izbegavati žargone, fraze, dvosmislenosti, diskriminatorni govor i ostalo što može dovesti od ometanja komunikacije. Komunikolozi smatraju da je ponavljanje poruke nužno, kako bi se neutralisala eventualna *buka*. Ponavljanje je važno iz sledećih razloga:

- efekat istovremenog prijema poruke od strane svih kojima je poruka namenjena teško je postići;
- poruke se zaboravljaju, a ukoliko je izvor dovoljno kredibilan lakše se pamte;
- čestim ponavljanjem poruke postiže se njeno usvajanje i omogućava delovanje.

U smislu svega ranije navedenog, važno je ovde se pozabaviti evaluacijom procesa komuniciranja sa potrošačima, kao i mogućom aplikativnošću na taj način dobijenih zaključaka.

### **Evaluacija procesa komuniciranja sa potrošačima**

U savremenom društvu je stepen razvoja komunikacijskih sredstava i tehnologija na vrlo visokom nivou, pa je povremeno, u skladu sa virovitim promenama i u poslovnom miljeu, potrebno proceniti efekte procesa komuniciranja.

Evaluacija, kao sistemsko ocenjivanje programa (ovde: komuniciranja) i dobijenih rezultata, jeste i sredstvo pomoću koga je moguće da organizacije iskažu svoju punu odgovornost prema potrošačima, ali i prema sebi.

Evaluacija efekata rezultata započinje još u fazi planiranja, kada se problem razlaže na merljive ciljeve, a zatim se nakon implementacije programa mere ostvareni rezultati u svakoj od planiranih etapa.

Pre početka evaluacije potrebno je posvetiti pažnju sledećim pitanjima:

- Da li je proces komuniciranja adekvatno isplaniran?
- Da li su primaoci poruke shvatili poruku u skladu sa namerama pošiljaoca?
- Kako je primena postojeće komunikacione strategije mogla da bude još uspešnija?
- Da li su istražene sve ciljne javnosti?
- Da li je ostvaren željeni cilj organizacije?
- Koje su nepredviđene okolnosti uticale na uspešnost procesa komuniciranja?
- Da li su realizovane aktivnosti premašile planirani budžet?
- Koje je korake potrebno preduzeti da bi se poboljšala uspešnost komunikacionog procesa u budućnosti?

Zaposleni u preduzećima koja odgovorno obavljaju svoje poslovne aktivnosti i u komunikaciji sa potrošačima, treba da razmisle i o sledećim kategorijama (Džamić, 1994):

- *Vizibilnost* preduzeća – broj ljudi kojem su preduzeće i njegova poslovna delatnost poznati; na osnovu toga moguće je zaključiti koji tip komunikacionih koraka u budućnosti treba planirati;
- *Imidž* – neophodno je povremeno ispitivanje slike u javnosti koju potrošači imaju o preduzeću, kako bi se preduzeće moglo pripremiti na eventualne promene i unapređenja;
- *Potrebe potrošača* – kontinuirani proces i obaveza svakog društveno odgovornog preduzeća koje povećava nivo konkurentnosti jeste i briga o stalno rastućim, novim i drugačijim potrebama potrošača.

Istraživanja rađena još devedesetih godina XX veka ukazuju na potrebu merenja i procene odnosa s javnošću organizacije (Lindenmann, 1990), pa je tako moguće razlikovati sledeće nivoe:

1. Prvi nivo – predstavlja kombinaciju *distribucija poruke i publiciteta* u medijima;
2. Drugi nivo – *merenje svesti* kod ciljne javnosti (potrošača, publike), razumevanje i pamćenje poruke;
3. Treći nivo – *promena stavova, mišljenja i ponašanja*.

Najvažniji rezultat koji proizvede komunikacija ili uticaj koji na potrošače izvrši poruka, svakako bi trebalo da bude evidentan na ovom trećem nivou, u vidu promene mišljenja, stavova i ponašanja onih ka kojima je akcija organizacije bila usmerena, ili bar jednog njihovog dela.

Ekspertu za komunikacije dovoljno je malo umešnosti i metodološke obučenosti pa da kombinacijom najfrekventnijih metoda evaluira uspešnost komunikacionog procesa. Bez pretenzija da se na ovom mestu detaljno bavimo metodologijom istraživanja u komunikaciji sa ciljnom javnošću, navodimo samo neke od mogućih istraživačkih metoda na ovom polju:

- merenje izloženosti poruci (medijski utisci, broj poseta na internetu, oglasna protivvrednost i dr.);
- merenje svesti potrošača;
- merenje stavova potrošača;
- merenje postupaka potrošača;
- analiza i pregled konkretnih komunikativnih činova;
- analize percepcije;
- posećenost na skupovima i događajima;
- analiza sadržaja;
- ankete o interesovanjima potrošača, itd.

Sušтина svih navedenih metoda i tehnika je u istraživanju, koje je, da ponovimo, od nemerljivog značaja za svako, pa čak i ono najmanje preduzeće. Ako se podsetimo jednog od lajtmotiva ovog udžbenika – da je osnovni cilj svakog tržišno orijentisanog poslovnog subjekta zadržavanje zadovoljnih potrošača, onda je jasno da je samo evaluacijom i istraživanjem moguće ustanoviti šta je ono što je potrošačima zaista potrebno i da li je organizacija u mogućnosti da im to na jasan i nedvosmislen način ponudi. Bez evaluacije komunikacije, pojaviće se praznina u procesu komunikacije kao dvosmernom dijalogu organizacije sa potrošačima. Jedno od najvažnijih pitanja za upravljanje ovim procesom jeste procena efikasnosti upućenih poruka i primenjenih komunikacionih strategija na svest potrošača.

## **Zaključna razmatranja**

Upravljanje procesima komunikacija može biti uspešno samo ukoliko je bazirano na potpunom razumevanju svih faktora koji utiču na ponašanje potrošača. Da bi se ponašanje lakše razumelo, neophodno je uvažiti način na koji se potrošači ponašaju, način na koji prepoznaju svoje specifične potrebe za kupovinom, glavne motive, ali i kako tragaju za potrebnim informacijama i procenjuju ih. Kada je u pitanju komuniciranje sa potrošačima, suština je u tome da taj proces mora da bude dvosmeran, personalizovan i da ima jasnu svrhu. Takođe, slanje poruka i način na koji se to čini moraju biti dovoljno podsticajni i prikladni, a vreme upućivanja poruke i motivi moraju biti usklađeni sa preferencijama potrošača (Struweg, 2014).

Jedan od najvećih izazova savremenom poslovanju širom sveta je potreba za promenama na globalizovanom tržištu. Promena je, neosporno, imperativ u proizvodnji i potrošnji, logistici i distribuciji, i, što je najvažnije, u marketingu i komunikacijama. Za poslovne organizacije danas je postalo nedopustivo da i dalje koriste strategije komunikacije i pristupe koji su razvijeni i korišćeni u poslednjem milenijumu globalizacije. Pojava e-trgovine, instant komunikacija, i, posebno, novih društvenih medija, učinili su da stare ideje postanu prevaziđene i suvišne (Struweg, 2014). Neki savremeni autori poslednjih godina sugerišu da je najbolji način da se obezbede novi vidovi

komunikacije u formi integriranih procesa i sistema komuniciranja. Ukratko, sve komunikacije unutar i izvan organizacije treba da se posmatraju holistički, tako da su integrirane komunikacije vid komuniciranja sa javnošću koji daje organizaciji konkurentsku prednost. Reč je o strateškom menadžment procesu kontrole koji utiče na sve komunikacije i podstiče svrsishodnu i na podacima zasnovanu interakciju sa eksternom javnošću, u cilju stvaranja i negovanja dugoročnih, profitabilnih odnosa (Niemann-Struweg & Grobler, 2011, str. 1).

Stepen razumevanja ponašanja potrošača povećava se uključivanjem različitih varijabli u već postojeće modela ponašanja, koji se stalno usavršavaju i omogućavaju shvatanje načina funkcionisanja tražnje u praksi (Cooper et al., 2008). Iako je do sada urađen veliki broj istraživanja na temu različitih vidova komuniciranja i njihove primene u poslovanju, evidentna je potreba za kontinuiranim preispitivanjem odnosa sa potrošačima, njihovog ponašanja sa aspekta pojavljivanja novih i složenijih potreba kao i za razumevanjem procesa donošenja odluka u procesu kupovine. Na taj način se omogućava uspješniji, lagodniji i na pouzdanim rezultatima zasnovan proces upravljanja komuniciranjem, koji dovodi do lojalnog i dugoročno zadovoljnog potrošača.

## LITERATURA

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Ekonomija turizma: načela i praksa*. Split: Ekon

Džamić, L. (1994). *Marketing fore & fazoni: priručnik za praktične preduzetnike*. Beograd: Štamparija „Jovan“

Labudović, B. (2006). Pojam komunikacije u opštoj teoriji društvenih sistema Niklasa Lumana. CM: *Časopis za upravljanje komuniciranjem /Communication Management Quaterly*, 2(2), 23–43, ISSN 1452-7405

Lindenmann, W. K. (1990). Research, Evaluation and Measurement: A National Perspective. *Public Relation Review*, 16 (2), 8–16.

Niemann-Struweg, I., & Grobler, A. F. (2011). South African marketing and communication agencies' understanding of integrated communication (IC). A true reflection of the concept? *PRism*, 8(1), 1–13. Preuzeto 17. juna 2014, sa <http://www.prismjournal.org/homepage.html>

Niemann-Stuweg, I. (2014). An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment. *Public Relations Review*, 40, 184–192. Preuzeto 22. juna 2014, sa <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.011>

Parasuraman A., Zeithaml A. V., & Berry L. L. (1988). Servqual: a multiple item scale for measurement consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70 (3), 201–230. Preuzeto 28. juna 2014, sa <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/> ISSN 0022-4359.

Seo, Y. (2012). Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels. *UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones*. Paper 1370. Preuzeto 12. juna 2014, sa <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations>

## KLJUČNI POJMOVI

*SERQUAL* model, evaluacija procesa komuniciranja, metode evaluacije procesa komuniciranja



### PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

- » Navedi i objasni *dimenzije SERVQUAL* modela.
- » Zašto je važna *evaluacija procesa komuniciranja* sa potrošačima?
- » Šta je *cilj ponavljanja poruke* potrošačima?
- » Šta treba *proveriti* pre početka procesa evaluacije?
- » Koje su, po Džamiću, važne *kategorije za komunikaciju* sa potrošačima?
- » Lindenman navodi nekoliko nivoa *merenja i procene odnosa s javnošću organizacije*. Navedite ih i objasnite.
- » Koje su *najčešće upotrebljavane metode u evaluaciji uspešnosti komunikacionog procesa*?

## INDEKS POJMOVA

- Briga za potrošače 175–177, 193–195, 270, 273
  - Očekivanja potrošača 94, 175, 180–181, 188–189, 201, 214, 232–233, 240
  - Vrednost* potrošača 183–185, 200
  - Zaštita privatnosti potrošača 136, 187–188
- Ciklus interakcije sa potrošačem 58, 180, 202–220
  - Pomoć* 203, 209–211, 217–218
  - Prijem* 203–206, 213
  - Razumevanje* 203, 207–209, 213, 217–218
  - Zadržavanje* 190–193, 203, 211–212, 228, 240, 275
- CRM 38–39, 166
  - Elementi CRM-a 39
- Društvena odgovornost 150–155, 158–161
  - Društveno odgovorno poslovanje 155–158
  - Korporativna društvena odgovornost u poslovanju 166–169
  - Korporativna filantropija 161–163
- Etika 130–131
  - Etička načela u komunikaciji sa potrošačima 130
  - Etička načela u turizmu 141–145
  - Etičke dileme 133–134
  - Etičke strategije organizacije 139–141
  - Etički kodeksi 135, 138–139, 144–145, 163, 167
  - Poslovna etika 131–133
  - Profesionalna etika 135–137
- Intervjuisanje 74–85
  - Elementi intervjuja 75–77
  - Funkcije intervjuja 81
  - Intervjuer 75–77
  - Struktura intervjuja 80

- Tipovi intervjua 77–80
- Vrste neadekvatnih odgovora u intervjuu 82–84
- Vrste pitanja u intervjuu 82
- Hotelijerstvo 193, 251, 255–256
- Komunikacija 16–34
  - Digitalna 247–249, 252–257
  - Elektronska 69, 248, 250, 253–254
  - Komunikacija putem društvenih mreža 69, 166, 169, 211, 248–253, 258–265
  - Neverbalna 20, 23, 25–26, 28–32, 61, 64, 75–77, 94, 102, 213, 235, 238
  - Pisana 28–29, 33, 55, 67–69, 239, 254
  - Pojam komunikacije 16–18
  - Procesi komunikacije sa potrošačima 32, 39–41
  - Usmena 28–29, 33, 60–67
  - Verbalna 23–29, 75–77, 94, 204, 235, 238
- Komunikacije sa potrošačima
  - Principi uspješne komunikacije sa potrošačima
  - Strategije komuniciranja sa potrošačima
- Konflikti 88–104
  - Conflict resolution* 91–92
  - Konflikti u komunikaciji sa potrošačima 94–96
  - Konflikti u poslovnoj praksi 96–104
- Krizne komunikacije 108–109
  - Greške tokom kriznih komunikacija 113–114
  - Krizne komunikacije u praksi poslovanja 123–125
  - Strategije kriznih komunikacija 115–122
- Lojalnost 43–46
  - Izgradnja i merenje lojalnosti 184–187
  - Programi lojalnosti potrošača 43–46, 108, 134, 160
- Onlajn reputacija 250–252
- Turistička industrija 103, 142, 168–169, 193
- Turističke agencije 99, 134–135, 167, 210, 213, 219–220, 233

Turizam 100, 122–124, 141–145, 166–169, 193–194, 205, 217–218

Vrhunska usluga 200–202, 210–211, 214, 217–218, 239–241

Zadovoljstvo potrošača 94, 165, 179–181, 184–185, 190–191, 194, 201–  
202, 212–213, 233, 270–271

## RECENZIJE

### **Izvodi iz recenzija za udžbenik iz predmeta „Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima“**

„... Komunikacija sa potrošačima predstavlja preduslov uspešnog savremenog poslovanja. U našoj zemlji postoji veoma malo knjiga koje bi i teorijski i praktično obučavale za uspešnu komunikaciju i čiji doprinos bi se ogledao i u poslovnim i u privatnim aspektima života. Konceptija knjige je savremeno postavljena, jasna i razumljiva, sa primerima koji obogaćuju sadržaj i u direktnoj su vezi sa teorijskim podlogama. Postavke poslovne komunikacije, obrađene u knjizi, predstavljene su interesantno, uz mnogo kvalitetnih primera iz prakse, i primenjive su ne samo u turizmu već i u odnosima sa potrošačima u svim segmentima poslovanja.”

Prof. dr Leposava Grubić-Nešić,  
Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

---

„...Komunikacija sa ljudima ključni je elemenat uspeha, ali ne mereno samo novcem i pozicijom na tržištu nego i obostranim zadovoljstvom koje svaka uspešna, skladna komunikacija pruža svim stranama u komuniciranju. Komunicirati sa prijateljima možda je lakše i jednostavnije jer prijatelje znamo i oni lakše praštaju eventualnu grubost ili nerazumevanje. Ali, komunicirati sa „drugom stranom”, koja očekuje ostvarenje svojih očekivanja na način, na mestu i u momentu kada to ona hoće, nije tako jednostavno. Nepoznanica ima mnogo, a od njihovog rešavanja zavisi ne samo položaj organizacije, uspeh i imidž, nego i lična satisfakcija. U komunikaciji sa potrošačima koristimo tada različite alate, na različite načine i u promišljenoj kombinaciji, očekujući obostrano zadovoljstvo i poželjno ponovni susret.

Knjiga koja je pred vama pruža vam dubok, dobro trasiran put, sa dovoljno prepreka koje morate savladati, prihvatiti. Poruke ove knjige su za sve – za sve koji od komunikacije sa „drugom” stranom očekuju ostvarenje i svojih očekivanja. Čita se lako, ali pruža mnogo toga što treba upamtiti i prihvatiti. Razumljiva je.

Koncepcija knjige je dobra. Ima širinu, ali i dovoljnu dubinu. Način prikazivanja je upravo onakav kakav se od današnjih udžbenika i očekuje – iznosi očekivanja, teorije, primere, pitanja. Tekst je dovoljno primenjiv u bilo kojoj situaciji komunikacije sa potrošačima, ali i u turizmu, što je bilo neophodno da bi bio udžbenik na Fakultetu za sport i turizam ili nekom drugom fakultetu.”

Prof. dr Dragica Tomka,  
Fakultet za sport i turizam – tims, Novi Sad



CIP - Каталогизacija у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005.57(075.8)

**ЗУБАНОВ, Виолета, 1968-**

Procesi komunikacije sa potrošačima [Elektronski izvor] / Violeta Zubanov. - 2. dopunjeno izd. - Novi Sad : Fakultet za sport i turizam, 2021

Način pristupa (URL): [https://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2021/11/Procesi\\_KSP\\_2021\\_prelom\\_FIN\\_ISBN.pdf](https://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2021/11/Procesi_KSP_2021_prelom_FIN_ISBN.pdf). - Opis zasnovan na stanju na dan 26.11.2021. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svako poglavlje. - Registar.

ISBN 978-86-85871-51-1

а) Пословна комуникација

COBISS.SR-ID 52115465



### **Violeta Zubanov**

Po osnovnom obrazovanju sociolog, magistrirala je i doktorirala u polju Menadžmenta, a oblasti njenog naučnog interesovanja su Menadžment i Organizaciono ponašanje.

Profesor je na predmetima Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima, Komunikologija i timski rad, Liderstvo i lični menadžment, Upravljanje ljudskim resursima, Sociologija i Etika na Fakultetu za sport i turizam – tims, u Novom Sadu.

2021.

Fakultet za sport i turizam  
[www.tims.edu.rs](http://www.tims.edu.rs)

ISBN-978-86-85871-51-1