

Факултет инжењерских наука
Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Индустијско инжењерство
Ниво студија: Мастер академске студије
Модул: Пословни информациони системи
Предмет: Менаџмент комуникацијама
Број индекса: 615/2014

Никола Митровић

Практичне вештине у пословној комуникацији
мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Ненад Грујовић
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да проучи дату литературу, да објасни факторе комуникације, да објасни и да примере контекста комуникације кроз тржишно комуницирање. Такође, потребно је да да упутства за писање свих документа која су везана за пословно комуницирање. На крају је потребно дати преглед адекватних примера.

Препоручена литература:

[1] Guffey, M., Loewy, D., Essentials of Business Communication 2th Edition, California State University, Fullerton, 2009.

[2] Guffey, M., Loewy, D., Essentials of Business Communication 3th Edition, California State University, Fullerton, 2013.

[3] Abbas, J. A., Globalization of Business: Practice and Theory, International Business Press, New York, 2000.

Крагујевац,

Ментор:

Проф. Др Ненад Грујовић

Резиме рада:

Комуникација је неопходна да спроведе циљева предузећа, да развије планове за њихово остварење, да организује људе и друге ресурсе на најуспешнији и најделотворнији начин, затим за избор, да развије и оцени чланове организације, као и за да води, усмерава, мотивише и креира климу у којој су људи вољни да доприносе циљевима. И сама контрола остварења циљева почива на процесу комуникације. Без обзира на то колико је комуникација универзална појава, као што су нам потребне одређене вештине и знања за одређене послове, исто тако и комуникација треба да се прилагоди одређеним пословним ситуацијама да би била што ефикаснија и успешнија. Коришћење само урођених комуникативних способности је често недовољно за успешну пословну комуникацију. Иако је језик важна компонента комуникације, она се не своди само на разумевање и коришћење језика. Комуникација је много шири појам од језика – укључује преношење идеја и разумевање идеја друге особе.

Кључне речи: комуникација, врсте комуникације, тржишно комуницирање, биографија, пословна комуникација

Abstract:

Communication is essential to carry out the objectives of the company, to develop plans for their achievement, to organize people and resources on the most successful and most effective way, then the choice to develop and evaluate members of the organization, as well as to lead, directs, motivates and creates a climate of where people are willing to contribute to the objectives. Even the control of the achievement of objectives based on the communication process. No matter how much communication is a universal phenomenon, as we need certain skills and knowledge for certain jobs, as well as communication needs to adapt to specific business situations to be as efficient and successful. Using only the innate communication skills is often not enough for a successful business communication. Although the language is an important component of communication, it is not just about understanding and using language. Communication is a much broader concept than language - involves the transfer of ideas and understanding of the ideas of another person.

Key words: communication, types of communication, marketing communication, biography, business communication

Садржај:

1. Уводна разматрања	7
2. Фактори успешне пословне комуникације	9
2.1. Презентација	16
2.2. Комуникациони канали	19
2.3. Комуникациони медији	20
2.4. Целовитост комуникације	21
3. Контексти комуникације	23
3.1. Организација и комуникација	25
3.1.1. Облици комуникације у организацији	26
3.1.2. Невербална комуникација	27
3.1.3. Препреке у комуникацији	28
3.2. Пословна комуникација	33
4. Тржишно комуницирање	41
4.1. Медијско оглашавање	45
4.1.1. Анализа циљних група компаније	47
4.1.2. Анализа стања тржишта	50
4.2. Односи с јавношћу	59
4.3. Публицитет	63
4.4. Лична продаја	66
4.5. Унапређење продаје	68
4.6. Спонзорска промоција	71
4.7. Директни маркетинг	78
4.8. Облици, врсте и видови комуникације стејхолдера	81

4.9. B2C (Business-to-consumer) и B2B (Business-to-business) модел електронске трговине.....	82
4.10. Писање пословног извештаја	85
4.11. Налажење инвестиција - Pitching	89
5. Припрема CV-ја.....	95
5.1. Изглед радне биографије (CV)	97
5.2. Мотивационо писмо.....	102
5.3. Писма препоруке и пропратно писмо	103
6. Форма научне публикације	105
7. Практична комуникација у послу	110
8. Закључак	121
Прилог 1.	122
<i>Пример 1. Сложенија форма CV-а на српском језику.....</i>	122
<i>Пример 2. Једноставнији облик форме CV-а на српском језику.</i>	125
<i>Пример 3. CV образац према европском стандарду „EUROPASS“</i>	126
<i>Пример 4. Мотивационо писмо.</i>	129
<i>Пример 5. Мотивационо писмо</i>	130
<i>Пример 6. Пример пословног извештаја компаније „Тигар“.....</i>	131
<i>Пример 7. Образац за пријаву пројеката</i>	134
Литература	135

Изјава:

Изјављујем да је Мастер рад „Практичне вештине у пословној комуникацији“ резултат мог сопственог рада, а да су коришћене библиографске референце јасно наведене, као и сумарно у оквиру Литературе.

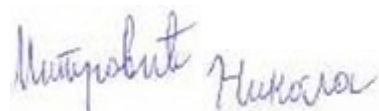
Крагујевац

14. септембар 2015.

Кандидат:

Никола Митровић

Потпис

Handwritten signature of Nikola Mitrović in blue ink, written in a cursive style.

1. Уводна разматрања

Комуникација представља један од основних процеса у функционисању циљно оријентисаних система и зато било који облик пословања претпоставља њено постојање. Посебна улога процеса комуницирања везује се за процес, науку или професију менаџмента.

Обзиром да је комуникација процес размене информација између два ентитета путем разумљивих симбола [1], а менаџмент процес обављања, односно извршавања функција са циљем да се на ефикасан начин обезбеде, расподеле и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао неки циљ [2], види се да су сврсисходност и комуникабилност додирне тачке ових процеса.

Свих пет главних функција менаџмента: планирање, организовање, кадровање, вођење и контролисање се ослањају на процес комуницирања, те комуникација мора заузимати централно место у анализи организација јер су структура, обим и ширина организације скоро у потпуности детерминисани путем комуникационих техника.

Комуникација је потребна да успостави и спроведе циљева предузећа, да развије планове за њихово остварење, да организује људе и друге ресурсе на најуспешнији и најделотворнији начин, затим за избор, да развије и оцени чланове организације, као и за да води, усмерава, мотивише и креира климу у којој су људи вољни да доприносе циљевима. И сама контрола остварења циљева почива на процесу комуникације.

Због тога менаџер мора да зна процес комуницирања, базичне елементе тог процеса, зависност тих елемената и принципа функционисања, различите типове комуницирања са предностима и недостацима сваког од њих, као и комуникационе баријере и начине њиховог отклањања. Само на основу ових знања менаџер је способан да развија ефикасне канале комуницирања или да повећа ефикасност постојећих у циљу ефективнијег функционисања система у коме управља. То пред њега поставља нову димензију одговорности за ефективну комуникацију. Једна од категорија препрека успешној комуникацији произлази из природе организационе структуре која може бити недовољно артикулисана организациона ситуација у којој организациона структура и односи међу људима нису јасно дефинисани.

У оваквим ситуацијама се не зна ко је надређен или подређен, ко је одговоран за које активности, или се ради о недостатку правих објашњења о прописаним каналима за комуникацију, неспоразуму око циљева, недостатку информација о људима са којима треба сарађивати на проблему.

Кључ успеха организационих система комуникације јесте мера до које они могу да обезбеде двосмерну или тросмерну комуникацију и да превазиђу једносмерну. Такође,

потребно је водити рачуна и о неформалним комуникационим каналима јер они утичу на тумачење и разумевање формалних [3].

Менаџер је ту да отклони све врсте препрека у комуникацији, односно да изабере адекватан начин и путеве комуницирања, да обезбеди механизме повратне спреге и да потпомогне јасно дефинисање структуре организације као предуслова успешне комуникације.

Пословна комуникација се дефинише и као намерна размена идеја, мишљења и информација са циљним групама путем симбола, сигнала и слика [4]. Како би се постигли циљеви организације, пословна комуникација мора да буде осмишљена као намерна активност у смислу постојања одређеног циља који је у складу са прописаним циљевима организације. Она би требало да се заснива на размени идеја, мишљења, инструкција, информација, између два организациона ентитета, са садржајем зависним од сврхе и околности.

Сматра се да добра комуникација може побољшати организациони учинак, учинак менаџмента и њихово одлучивање, посвећеност запослених, као и допринети организационом напредовању и задовољству послом [5].

Стереотипи могу бити утемељени на старости учесника, њиховом полу, али и професији. Стереотипи о томе какви су запослени на појединим пословним функцијама такође утичу на начин на који се тумаче поруке које они шаљу или примају. Постоје стереотипи и о особама на руководећим функцијама, који на извешан начин обликују информације које се од њих добијају.

2. Фактори успешне пословне комуникације

Без комуницирања било би тешко – ако не и немогуће – водити било који посао. У ствари, комуникација се дешава стално, на свим нивоима и у свим облицима пословања. То је зато што сви људи морају да комуницирају да би постигли било какав међусобни однос. Заправо, комуникација нас чини овим што јесмо, пошто је она основа стварања културе.

Без обзира на то колико је комуникација универзална појава, као што су нам потребне одређене вештине и знања за одређене послове, исто тако и комуникација треба да се прилагоди одређеним пословним ситуацијама да би била што ефикаснија и успешнија. Коришћење само урођених комуникативних способности је често недовољно за успешну пословну комуникацију.

Иако је језик важна компонента комуникације, она се не своди само на разумевање и коришћење језика. Комуникација је много шири појам од језика – укључује преношење идеја и разумевање идеја друге особе. Људи из различитих култура различито размишљају о истим стварима. Нечија способност да говори три различита језика још увек не значи да он може да сагледа ствари на начин на који би то учинили људи који припадају другим културама [5].

У глобалном окружењу игнорисање мултикултурног комуницирања може довести до озбиљних проблема. Данас је обим људског комуницирања доведен до неслућених размера. Модерне телекомуникације нуде приступ било којој тачки света у реалном времену. Док су у прошлости неспоразуми, углавном, остајали у локалним оквирима, у данашњем времену порука одмах допире до свих углова света, тако да су последице неспоразума и лоше комуникације много веће данас него раније.

Велики је значај комуницирања у данашњем пословању. Оно не само да помаже пословању, него побољшава пословне односе. Као што добра и успешна комуникација може повећати профит, тако га лоша и погрешна комуникација може смањити. Не сме се заборавити да све почиње испуњавањем потреба и жеља циљног тржишта, а не само продајом производа. Зато, све почиње процесом комуникације.

Комуникација је основа у многим подручјима пословања, као што су маркетинг и продаја, логистика и управљање људским ресурсима. Данашњи свет се убрзано мења. Трговинске баријере нестају широм света, а компаније оглашавају и продају своје производе у многим земљама. Структуре компанија и пословне процедуре такође морају да се прилагоде овим променама. Компаније се интегришу и стандардизују своје пословање у читавом свету, али исто тако морају да се прилагоде локалним условима сваке земље.

Да би одговорили на ове изазове, учећи стране језике глобални менаџери морају учити много више од самих речи страног језика, односно, морају савладати и међукултурно комуницирање. До деведесетих година прошлог века велике светске корпорације су

имале могућност да буду присутне на глобалном тржишту. У прошлости неке компаније су могле да одржавају монопол у својим земљама јер су имале јединствен производ или услугу доступну на тржишту, и/или једини производ доброг квалитета. Али пошто се на свим тржиштима јавља све више произвођача са прихватљивим квалитетом, и пошто се производи све мање разликују по квалитету, потрошачи при куповини све више гледају на цену, корист и/или додатне услуге.

Ипак, ако се не може правилно превести порука циљном тржишту, онда ће и најбољи производ остати непродат, и најбоља идеја непримећена. Успешна комуникација је основа сваке пословне трансакције и успешних пословних односа, не само у локалном окружењу, већ и на глобалном нивоу.

Комуникација је важна и код развоја унутрашњих односа у предузећу. И најбоље намере су бескорисне ако се не комуницирају на прави начин. Према Хинеру највише сукоба унутар компанија настаје управо због лоше унутрашње комуникације [6]. Овај аутор мисли да су најважније карактеристике глобалног менаџера: стратегијска свест, способност прилагођавања новим ситуацијама, осетљивост за различите културе, способност рада у међународним тимовима и језичке способности [6].

Другим речима, четири од пет набројаних способности односе се на способности међукултурног комуницирања. Игнорисањем ових способности у компанији може доћи до проблема у комуникацији, што може довести до неспоразума, а они опет до грешака. А многе грешке су се до сада и догађале. То је, вероватно, због тога што многи људи мисле да је довољно да обаве истраживање домаћег тржишта, а да је непотребно вршити истраживање страног тржишта. Али ниједна компанија не може себи да дозволи да пренебрегне културалне разлике на различитим тржиштима.

Кант [7] мисли да до успешног менаџера воде следеће способности:

- Свест о властитој култури,
- Осетљивост за различите културе,
- Способност вођења мултинационалних тимова,
- Способност међународног преговарања и
- Глобални ментални склоп.

Хинер и Кант се слажу да је за успех глобалног менаџера важна култура и комуникација унутар мултинационалних тимова.

Постоји очигледна веза између културе, комуникације и људског понашања. Било који вид пословања такође укључује људско понашање. Да би се куповала или продавала роба или услуга потребно је да се комуницирањем ступама у различите односе са другима. Тако, комуникација и култура имају важну улогу у пословању које укључује различите односе међу људима и организацијама које људи стварају.

Пословна комуникација углавном се одвија на ова три нивоа [7]:

- Унутар пословне организације;
- Са потрошачима;

- Између организација.

Комбинујући стејкхолдер и маркетинг концепте, компаније се усредсређују на маркетинг односа са главним интересним групама од којих зависи успех или неуспех компаније. Управљање маркетингом односа се заснива на комуникацији са запосленима, добављачима, партнерима из канала дистрибуције, медијима, акционарима, владом и локалним организацијама и потрошачима. Основа успешног управљања маркетингом односа јесте поверење и сарадња.

Проблеми у пословној комуникацији могу бити:

- Предуги ланац управљања;
- Језик – сувише компликован и тежак за разумевање;
- Нејасна сврха – без довољно детаља, потребна додатна објашњења;
- Неодговарајући медиј (нпр. Писмо, e-mail);
- Порука се преноси преко великог броја људи пре него што стигне до примаоца – при томе порука може бити измењена. Такође може доћи до закаснеле реакција јер је дуг процес преношења поруке;
- Статус пошиљаоца и примаоца – проблем може бити пол, старост итд.;
- Локација – удаљеност примаоца;
- Ометање – прекид канала комуникације.

Успех процеса комуникације зависи од њене двосмерне природе, тј., feedback-а којег ће пошиљалац примити.

Култура комуникације је одређена конфигурација понашања, норми, ставова, вредности, уверења и основних претпоставки које се разликују од друштва до друштва. Култура обједињује свесне и несвесне моделе понашања, стечене и пренесене симболима, који стварају специфична достигнућа људских група... Основну срж културе чине традиционалне идеје (односно оне које су историјски стечене и изабране) и поготово вредности везане за те идеје [8].

Култура људима објашњава све што постоји, начин на који је то све настало и шта би оно требало да буде. Култура није рационалан систем веровања. Она се односи на уверења, норме и основне претпоставке које узимамо здраво за готово, а које су се показале корисним у прилагођавању и интеграцији. Култура је јаче емоционално обојена и отпорнија на промене од рационалних уверења из два разлога [9]. Она људима даје осећај сигурности када су суочени с неизвесношћу. Осим тога, култура настаје управо у оним ситуацијама које не могу у потпуности рационално да се разумеју и предвиде.

Групе своју културу изражавају помоћу различитих скупова културних обичаја, на пример ритуала. У организацијама су то рецимо састанци, хијерархија, окупљање запослених исте професије, коришћење заједничких просторија, прославе, митови о постанку и легенде. Културни обичаји усађују смисао у поступке и ствари. Културе су зато колективни друштвени феномени који утеловљују људске реакције на неизвесност и хаос који су неизбежан део људског искуства. Ове културне реакције се дели на две категорије:

- Категорија је сама бит културе – то су заједнички, емотивно обојени системи вредности, уверења и основних претпоставки, изражени у основним карактеристикама културе.
- Категорија су културни обичаји – понашање и материјални предмети које опажамо и помоћу којих припадници културе међусобно изражавају, потврђују и комуницирају бит културе. Људи углавном дубоко верују у властиту културу, тако да она усмерава људско понашање.

Четири обележја чине бит културе. Она је [9]:

- Научена - Култура се учи путем друштвене интеракције. Научено понашање преноси се од једног до другог члана друштва помоћу облика социјализације као што су посматрање, проучавање, награђивање, кажњавање и искуство.
- Заједничка - Понашање и начини размишљања или интеракције морају бити заједнички припадницима неке групе људи да би се сматрало делом културе. Но, заједничка културна обележја не одређују само културу, него и припадност групи.
- Систем чији су облици међусобно зависни - Они који не деле одређене скупове културних обележја налазе се изван граница доминантне културе. Субкултура се односи на систем перцепција, вредности, уверења и претпоставки који се разликују од система доминантне културе. Организација која обликује глобалну стратегију мора да зна да све одлуке треба да узимају у обзир постојање субкултура.
- Прилагодљива - Прилагодљивост се односи на начин на који се групе односе према окружењу како би преживеле и развијале се. Људске групе се прилагођавају пре свега помоћу културе.

Процене социолога и психолога колики се део комуникације одвија без употребе речи крећу се од 65% до 94%. Социјални антрополог Едвард Т. Хол сматра да је око 60 посто укупне комуникације невербална. Међутим, када је у питању преношење искључиво емоција, проценат невербално пренетих порука достиже чак 99% [10].

Истраживања психолога са Универзитета у Алберти из 2005. године сугеришу да гестикулација током говора може побољшати употребу језика. Они су посматрали гестикулацију код деце која говоре два језика и изненадили се оним што су опазили. Супротно од очекивања, ова деца су више гестикулирала док су причала на језику који су сматрала јачим, тј. боље га и лакше говорила. На основу ранијих студија и ових резултата верује се да постоји функционална веза између гестикулирања, приступа меморији и употребе језика. За остварење система комуницирања веома су битни и субјекти комуницирања и то како они који емитују, шаљу, тако и они који примају поруку. Степен њихове обучености и мотивисаности битно утиче на функционисање система комуницирања [10].

У читавом менталном склопу изузетан значај за комуницирање има темперамент односно тип личности. Веома је битно да ли је у питању отворена, комуникативна личност која са лакоћом остварује контакте или је пак то повучена, затворена личност која комуницирање своди на најнужнију меру.

На систем комуницирања утиче и порекло, стереотипови, васпитање, предрасуде субјеката комуницирања. Има људи који се понашају као да су предодређени да одређену информацију, приме управо на одређени начин. Чују оно што желе да чују, виде оно што желе да виде, а не како то стварно јесте.

За правилно остварење система комуницирања веома је битно и да ли се он води међу равноправним субјектима по образовању, знању, звању, положају, степену социјалне моћи и утицаја. Најбоље је уколико се то остварује међу равноправним људима. Комуницирање је тада обично непосредно и скоро неформално.

Тешкоће настају уколико постоји изражена социјална дистанца између субјеката комуницирања. Тада је комуницирање службено, званично, често и непријатно.

Битно је и да ли се комуницирање остварује међу познатим или непознатим људима, да ли се води између пријатеља који се међусобно уважавају и имају висок степен поверења или се води између непознатих људи односно између људи који имају извесне резерве међусобно и то чине са високим степеном опрезности, па чак и недовољног поверења.

Још један битан фактор у комуникацији је емпатија. Емпатија је способност доживљавања осећања и доживљаја друге особе као да су наши сопствени. У основи развоја емпатије стоји способност децентрације, односно спремности и способности да уђемо у свет друге особе и тако разумемо њене проблеме и поступке, али и да пренесемо наше разумевање тој особи. Емпатија није слепа сентименталност (симпатија, саосећање), она увек подразумева извесну објективну дистанцу, али уз уважавање друге особе и њених особина [11]. Улазећи у свет друге особе ми не губимо сопствени идентитет. Способност емпатије помаже да осетимо жеље и бриге саговорника и јасно дефинишемо потребе које се иза њих крију. Емпатски став карактерише стварна присутност у комуникацији са особом, отвореност и однос без процењивања, стрпљивост, заинтересованост за саговорника и његове проблеме и поверење у процес грађења односа и превазилажења потешкоћа.

Емпатија је важна компонента емоционалне интелигенције. Настаје као облик самосвести; што боље познајемо сопствене емоције, вештије ћемо ишчитавати туђа осећања. Постоје стотине емоција, заједно са својим хибридима, варијацијама, мутацијама и нијансама. Емоције су много префињеније него речи којима бисмо их описали. Емпатија нам даје емоционалну писменост, вештину којом откривамо шта други осећају. А способност да се ишчитавају неизговорени знакови јесте кључ за предосећање туђих осећања: тон у гласу, покрет, израз лица. Неспособност да се одгонетну туђе емоције представља основни недостатак емоционалне интелигенције и трагичан губитак људскости: недостатак присности, суштинске пажње, одсуство емоционалног склада и емпатије [11].

Емпатија је заправо активно слушање друге особе, осећати шта друга особа осећа, осећања и потребе других разликујући при томе себе од других, разумети друге одсуство сваког личног интереса и вредновања.

Емпатија је једна од веома важних психолошких особина и предиспозиција успешног менаџера у организацији. За емпатичност је потребно обраћање пажње на друге, активно слушање, показивање својих осећања као и спремност да се помогне другоме.

Када је успостављена добра емпатија у комуникацији тада се добија увећано самопоштовање, бољи односи са људима, повећана ефикасност и ефективност и сл. Емпатија омогућује дубље и садржајније увиде у комуникацији са људима, и често се ставља у директну везу са хуманошћу. Емпатија представља могућност да особа туђе доживљаје доживљава као своје.

Квалитет комуникације зависи од ступња развијености општих способности, као и од тога у којој мери смо начисто са ставовима и интересима које заступамо. Други фактор који утиче на квалитет или ефектност комуникације јесте искуство. Човекове мисли и осећања су понекад склона наглим променама, која понекад могу бити блокирајућа и застрашујућа.

Како бисмо постали успешни актери процеса комуницирања, неопходно је да поседујемо сазнања о сопственој личности, као и о личностима партнера у комуникацији. Личност човека није једноставна и лако спознатљива. Напротив, врло је сложена и на данашњем степену развоја науке, доста је непозната. У сваком човеку постоје три базична, три различита нивоа свести. То су:

- Его или свест - рационални, човеку спознатљиви, свесни део личности;
- Подсвест - нагонски, емоционални, подсвесни део личности; и
- Суперего или надсвест - морални, оцењујућу, надсвесни део личности.

Наведена класификација има значајно место у савременој психологији и психијатрији, она представља основу за разумевање и објашњење човека и његовог понашања.

Его (свест), по наведеном схватању, обухвата ниво свесних мисли човека, које настају у његовој комуникацији са спољашњом стварношћу. Постепено се формира и задужен је за обављање практичних екстерних комуникација са људима и институцијама. Развој ега је усмерен на превазилажење стадијума примарног егоцентризма и нарцизма, а такође и непримерених задовољстава. Задатак ега је да омогући личности човека да што безболније пређе на објективно схватање реалности, а такође и да обезбеди њено адекватно понашање у складу са тим, у амбијенту у коме човек живи и обавља своје пословне активности.

Подсвест је друго биће у човеку, део човечије свести, најмање спознатљив део његове личности. Он је неорганизован, хаотичан и Фројд га назива „котлом пуним узаврелих импулса." [11]. Подсвест је најпримитивнији и најудаљенији део човековог менталног склопа. Стваралац је и носилац телесних и емоционалних нагона које жели да задовољи одмах - непосредно и потпуно. Подсвесћу влада принцип неограниченог и потпуног задовољства. Подсвест је креатор и носилац идеја у човеку: уметничких, научних и других. Такође је и базични носилац индивидуално несвесног и колективно несвесног дела личности у човеку.

Најновија истраживања показују да део несвесног носе у себи и его и суперего, али да је подсвест његово главно „складиште“ и простор у коме се артикулише у неким, за човека и често неразумљивим облицима. Подсвест се изражава у три правца: нагонском, емоционалном и идејном, који за личност и за друштво могу бити и позитивни и негативни.

Суперего (надсвест) је треће независно биће, односно трећи независтан део човекове личности. Фројд сматра да је суперего одвојени део ега који је- услед конфликта са реалном друштвеном стварношћу или услед ригидног васпитања- формирао своје, од ега одвојене критеријуме вредности и морала, којих се потом чврсто држи у комуникацији са егом [12].

Препрека у комуникацији представља технолошки или људски фактор који спречава да порука буде примљена и схваћена. Технолошки фактори су облик шума али и класичне препреке. Препреке су иначе далеко више људског него технолошког порекла. Људске препреке могу бити: социо-културолошке, психолошке и организацијске.

Психолошке препреке су последица менталног и емотивног стања појединца. Главне психолошке препреке се називају [13]:

- Филтрирање,
- Перцепције,
- Слаба меморија,
- Непажљиво слушање,
- Емотивне реакције.

У комуникацијама људи често филтрирају сигнале од стране пошиљаоца поруке пропуштајући до нивоа свесности само оно што желе да чују или да виде. Ово се такође назива „селективна пристрасност“ која директно зависи од нивоа сопствених вредности и културног порекла примаоца поруке. Феномен филтрирања се може избећи пажљивијим слушањем и детаљнијим читањем говорне, односно писане поруке.

Ову појаву вишка информација у контексту ограничених когнитивних способности аутори називају „оквир размишљања“, а узрокују је: ограничено време при прикупљању информација, различити критеријуми који одређују важност информације, ограничена способност разумевања, обрађивања и кориштења информација [13].

Сваки појединац поседује сопствене перцепције на различите ситуације и догађаје које после формирају његов суд или став о већини животних питања, дилема и жеља. У складу са тим често се не примећује филтрирање информације и одбацивање оне које су у супротности са нашом перцепцијом. Због тога перцепције могу да буду препрека у комуникацији. Најчешће одбацивање неке поруке путем комуникацијских канала настаје због тога што је пре него што се комуникација десила већ била обликована идеја о важности или неважности дате поруке.

Способност памћења је индивидуална карактеристика која је генетски детерминисана, али је делом условљена и различитим аспектима које човек може да стекне као што су:

ширина образовања, продубљивање сопствених спознаја, специфични тренинзи за активно присећање, селектирање информација и слично. Уколико се неко не сећа пренешене информације путем неког од комуникационих канала тада се комуникација означава као непотпуна или неуспешна. Због тога памћење заузима посебно место у комуникацијама.

Комуниколошки стручњаци сматрају да је потребно одређено време да би се примљена информација претворила у тзв. „дугорочно памћење“. Због тога постоји неколико техника које слањем нових информација до дугорочног памћења помажу да се информација не заборави.

Слабо или недовољно памћење може да буде и последица непажљивог слушања, што је узрочно повезано са падом концентрације. Посебни проблеми који су везани за психолошке препреке су спољње сметње или недостатак занимања за тему. Неки аутори ово разрађују на два веома суптилна модела која се називају „вербална борба и „лов на чињенице“. [11]. Први се односи на тренутак када уместо да се слуша и памти чињенице човек се концентрише на против-аргументе и критике онога о чему саговорник говори, а други када се човек концентрише на детаље и изгуби целовитост поруке.

2.1. Презентација

Предавања подржана мултимедијалним презентацијама су далеко ефикаснија и занимљивија од класичних. Презентација се припрема пре часа и њен приказ на часу омогућава уштеду времена које би било утрошено за писање на табли, а примена мултимедијалних елемената у презентацији замењује примену очигледних наставних средстава [14].

Садржај презентације треба да буде организован логично и да чини целину, а презентација треба да буде прегледна. Презентација намењена предавању не треба да садржи целе, сложене реченице већ само тезе. При изради презентације битне појмове или кључне речи треба нагласити (нпр. неком бојом другачијом од основног текста) како би се привукла пажња ученика и омогућило боље памћење.

Због прегледности на слајдовима који се приказују треба да буду изложене само тезе (цео слајд је видљив у приказу структуре). Детаљнија објашњења уз слајд треба уносити у белешке што наставнику може да помогне код припремања излагања. Ако се ове белешке одштапају заједно са слајдом, могу се поделити ученицима као материјал за учење. Овим се ученици ослобађају хватања белешки, које се код неких може свести на механичко преписивање текста са слајда.

Ученицима ће ново градиво бити много јасније ако излагање наставника прати мултимедијална презентација. „Слика говори хиљаду речи“ и зато уз текст у презентацију треба уградити слике, филмове или анимације. Наравно, треба наћи равнотежу између текста и осталих елемената слајда. Ефекте анимације садржаја слајдова треба користити опрезно јер ће имати позитиван ефекат само ако се употребе у правом тренутку и на правом месту. Треба избегавати ефекте који трају предуго. Сав

садржај слајда треба да се појави одједном, изузев када појављивање једног по једног дела може да допринесе бољем разумевању сложене материје [14].

Прелазак са једног на други слајд презентације намењене настави треба да буде контролисан мишем, а не аутоматски, јер ће онда говорник моћи да усклади промену слајдова са својим излагањем.

Добра презентација не мора да има пуно слајдова, али мора да садржи све тезе. Број слајдова по презентацији зависи од самог градива, а може се кретати од 20 до 30 за тридесет минута предавања.

Први слајд треба да садржи наслов предавања, назив предмета и име наставника. Ако се предавање изводи изван школе, оно треба да садржи и назив школе. Место и датум нису обавезни, али су пожељни. Ако се користи стара презентација, обавезно треба ажурирати датум тако да слушаоци имају утисак да је презентација направљена баш за њих. Садржај презентације треба прилагодити публици.

На другом слајду излаже се циљ предавања у кратким цртама. То може бити садржај саме презентације. Циљ овог слајда јесте да се ученици упознају са градивом које ће им бити изложено.

На крају презентације увек треба дати краћи преглед (резиме) онога што је изложено и извући одговарајуће закључке. Након предавања може остати приказан први слајд или слајд са литературом и везама ка наставним материјалима, могу бити дати подаци о контакту и адреса е-поште наставника и сл.

При уносу текста на слајдове треба водити рачуна да при приказу на екран или пројектовању слајдова на платно сви елементи морају бити видљиви за све ученике. Због прегледности број редова текста по слајду не би требало да буде велики - не већи од седам.

Обавезно треба проверити да ли има правописних и граматичких грешака јер изглед презентације говори о профе-сионалности наставника који је припрема.

Информација се боље памти ако је примљена преко више чула. Информације примљене чулом вида боље се памте од информација примљених чулом слуха (више од трећине мождане коре се бави обрадом визуелних информација), па ће слике и филмови уграђени у презентацију привући пажњу и омогућити да ученици запамте изложено градиво неупоредиво боље него кад слајдови носе само текст.

При избору метода наставе, али и прављењу саме презентације треба имати у виду познату педагошку теорију: „Човек памти 10% онога што прочита, 20% онога што чује, 30% онога што види, 40% онога што чује и види, 50% онога што продискутује, 70% онога што искуси, 95% онога што предаје“ [14].

Дизајн презентације у смислу естетског утиска тешко је оценити. Оно што се допада аутору не мора да се допадне и слушаоцима. Од начина приказивања презентације зависи избор боја. Ако се презентација пројектује на платно, треба користити светле

позадине и тамна слова, а ако се користи за приказивање на екрану, позадина може да буде тамна, а слова светла.

Предност имају чисте боје над мешаним. Уместо општег шаренила, оптимално је користити три, евентуално четири боје. Наравно, треба водити рачуна о складу боја. Код коришћења боја треба обратити пажњу на функцију која јој се додељује: да ли боја треба визуелно да привуче, да изазове одређену асоцијацију или да потпомогне брзом читању.

Пажњу привлаче комбинације боја слова и позадине које имају велики коефицијент рефлексије текст-позадина, на пример [14]:

- Позадина треба да буде иста за све слајдове презентације, а добро је да слика или шара позадине буде дискретна.
- Неке шаре могу да отежају читање текста.
- Добро је користити анимације да би привукле пажњу.

Међутим, то треба чинити умерено јер оне не смеју да одвуку пажњу слушалаца. Превише анимације, јаке боје, недоследан изглед слајдова чине презентацију несређеном и неуредном.

Пре почетка наставе обавезно треба сачувати презентацију на рачунар са којег ће бити пројектована и треба проверити да ли презентација функционише на том рачунару (да постоји програм за отварање презентације, да ли су инсталирани фонтови који су коришћени, да ли анимације раде итд.). Наставник треба да сачува презентацију у својој фасцикли на заједничком рачунару да не би губио време на проналажење датотеке пред сам почетак предавања.

Наставник за време излагања треба да стоји. Тиме привлачи пажњу и успоставља контакт са ученицима који слушају. Излагање треба да буде јасно и гласно.

Читањем текста са презентације не може се задржати пажња ученика. Циљ наставника јесте да наведе ученике на размишљање, па је у току предавања добро постављати питања. Треба пазити на број слајдова и задржавање по једном слајду. Време за објашњење слајда такође зависи од садржаја, а препоручује се да траје од 1 до 2 минута.

Изложени су елементи на које треба обратити пажњу при изради презентације. Јако је важан избор садржаја (теза) који се постављају на слајдове, умећа да се каже доста са мало речи, да наставник издвоји битно од мање битног. Добро је и да наставник издвоји време за увежбавање предавања како би трајање излагања прилагодио плану часа. Не заборавите да својим примером наставник учи и ученике како треба припремати презентацију и како је излагати.



Слика 1. Фактори успеха добре презентације

Фактори успеха презентације су приказани на Слици 1, и они су разумљивост, емоције и лака памтљивост.

2.2. Комуникациони канали

Комуницирање је процес „посредовања“ значења између живих бића. Носитељ поруке је „медиј“ који је услов било ког комуникацијског процеса. Медиј је „материјални“ преносилац порука преко ког је могућ пренос информација. Избор медија за пренос информација зависи од садржаја, природе и сврхе поруке, примаоца, брзине, удаљености пошиљаоца и примаоца, времена, личном стилу комуникације итд.

Постоје две врсте комуникацијских канала: лични и посредни. Лични комуникациони канали укључују две или више особа које међусобно комуницирају. Посредни канали комуницирања преносе поруке без личног контакта или интеракције. Они укључују медије, атмосферу и догађаје.

За разумевање комуникацијског процеса важно је указати на значење енкодирања, декодирања и интерпретација поруке, Слика 2. Енкодирање је процес обликовања информативних садржаја у поруку. Дакле, то је процес у ком пошиљалац мисли, идеје, појмове, претвара у поруку. Најзначајнији тренутак овог процеса је превођење одређене идеје или садржаја у одговарајући симболички еквивалент. Енкодирање је почетна фаза настајања поруке. У процесу енкодирања мисли се претварају у вербалне (језик) и невербалне знакове (говор тела). Врло важан чинилац енкодирања је повратна информација приматеља поруке.

Декодирање преставља процес пријема, интерпретације, разумевања, прихватања или одбијања поруке послате од извора информације. Процес декодирања започиње у тренутку када порука почиње стизати до примаоца што не значи да је улога примаоца започела у том тренутку. Процес декодирања поруке је најсложенија фаза у комуникацијском процесу, будући да на пријем поруке утичу многобројни чиниоци који одређују понашање, став или однос примаоца према добијеној поруци.

Шумови у каналу могу омести информацијски ток до те мере да послата информација уопште не стигне на жељено одредиште. Дакле шум је чинилац комуникационог процеса који омета отворен и несметан проток информација од извора до примаоца, а може се појавити у облику психолошких, семантичких или механичких сметњи.



Слика 2. Комуникациони канал

Порука се на одговарајући начин „дотерује“ или кодира, шаље се путем медија и, уколико се пробије кроз све шумове, прималац је на крају декодира. У процесу брижљивог слања и декодирања присутни су, шумови, спољни чиниоци који одвлаче пажњу или изврћу смисао послате поруке, као што су други огласи, слаб пријем, бљесак светлости, звоно на вратима, сирена амбулантних кола итд.

2.3. Комуникациони медији

Конзистентност поруке кроз све медије комуницирања значи да порука има исти смисао и значење без обзира на медиј комуницирања који користите у промоцији. Без обзира на коришћени медиј, ТВ, радио, штампа, или Интернет, крајњи корисник (примаоц) поруке мора је доживети и искусити на исти начин. Конкретно, изазвана емоција мора бити иста, или бар што сличнија.

Промоција је процес комуницирања основне поруке бренда циљним групама. Једноставним речима, промоција је избор и коришћење комуникационих медија у преношењу поруке људима којима је намењена.

Људски глас је први и најстарији масовни комуникациони медиј. Када вас неко лично препоручи то има посебан ефекат јер се бренд онда везује за личност те особе која је препоручила. Ако је особа која препоручује блиска онда ће и бренд лакше постати близак. Интересантно је да се овај вид преношења поруке бренда често комбинује са

осталим видовима комуницирања. Рецимо неко види оглас или сајт и онда га директно говорном комуникацијом препоручи пријатељима.

Књига (штампана издања) је комуникациони медиј интересантан зато што може имати ефекта на дуге стазе. Без обзира на савремене информационо комуникационе технологије, код већине људи штампана реч или слика имају посебно значење. С обзиром на трошкове штампе, и неопходан труд око издавања штампаног издања, људи штампану реч доживљавају (још увек), са посебним ауторитетом. Резон је да онај који је ушао у трошкове папирног издаваштва вероватно има нешто важно и корисно да каже. Тиме штампано издање (било чега) појачава кредибилитет.

Основна карактеристика периодичног магазина је да углавном преноси најновије вести и догађања. Овај медиј је иначе кратког даха, односно интересантан је док је актуелна вест која је о објављена. Додуше периодични магазини могу бити интересантни због тога што их многи људи скупљају и касније читају.

Радио је често запостављени медиј комуницирања у брендингу. Појавила се телевизија и многи радио сматрају застарелом технологијом. Међутим радио има своје предности. У односу на штампане медије људски глас који радио преноси има могућност да изазове емоцију код слушаоца. Снага радија је у томе да га људи често слушају обављајући нормалне дневне активности, док возе, кувају, па и раде. Он често покрива онај део дана када циљна група није обухваћена другим масовним медијима комуницирања.

Најкоришћенији медиј масовне комуникације за потребе глобалног брендирања познатих светских производа је телевизија. Без пара до телевизије је веома тешко допрети, али и награда може вишеструко премашити уложени труд.

2.4. Целовитост комуникације

Пословна комуникација мора бити потпуна. Непотпуна комуникација или нагађања имају погрешне изборе, или имају касније погрешне одлуке. Писма, такође, треба да имају квалитет потпуности. Целовитост поруке доноси очекивани резултат или жељени одговор од пријемника. Уколико постоји захтев за било чим, на пример за организовање сале за неки догађај, мора да постоји целовитост жеље. Мора да се пружи све информације да би захтев потпун.

Прво је потребно рећи која је сврха догађаја. Затим када и где би требало да се тај догађај одржи. Ако је комуникација потпуна, сумње ће бити мање. Ако је потребно, на пример, да клијент наручити хотелски смештај, потребно је да му се кажу потребе, локација; врста плаћања, итд, када да се оде на аеродром, када је пријем, треба му рећи у које време, ко је особа која ће бити примљена и где је треба предузети. Ово је потпуност и целовитост комуникације. Потпуност пружа комуникацију са свим информацијама, даје одговоре на сва питања која могу бити постављена или не могу бити постављена и штеди време и ресурсе у великој мери.



Слика 3. Фактори целовитости комуникације

На Слици 3 су приказани основни фактори који чине целовитост комуникације, почевши од концизности преноса поруке, прецизности у преношењу информације и учтивости приликом преношења информације. Такође, овде спадају и потпуност да се информација пренесе као и да се узму у обзир ставови саговорника. Апсолутно битно и подједнако важно је и то да се информација пренесе на одређен односно конкретан и тачан начин.

3. Контексти комуникације

Комуникација се може обављати у пет различитих видова односно контекста, као [15]:

- Интраперсонална комуникација
- Интерперсонална комуникација
- Групна комуникација
- Јавна комуникација
- Масовна комуникација.

Врло често док нам неко нешто говори ми смишљамо шта ћемо му одговорити или мислимо на нешто сасвим друго; док говоримо ми често пратимо реакцију саговорника; пре неке активности сами себе убеђујемо да то урадимо, по завршетку активности размишљамо о успеху или неуспеху који смо постигли... Другим речима, "разговарамо сами са собом", а то представља интраперсоналну комуникацију.

Интраперсонална комуникација (комуникација са самим собом) укључује једну особу, њене реакције на спољни свет, припрему за активности и позитивно или негативно вредновање активности које је та особа обавила. Од великог је утицаја на комуникацију са другима, а сама је под утицајем културног нивоа, окружења у коме живимо, језика и наших погледа на свет [15].



Слика 4. Разлика између интра и интерперсоналне комуникације,
<http://www.tbcsoluciones.com/comunicacion-intra-e-inter-personal/>

Интерперсонална комуникација представља комуникацију у којој учествују две особе, Слика 4, и може варирати од интимне и врло личне (расправе у браку или међу блиским пријатељима) до формалне и неперсоналне (дискусија извршења плана, информација о времену за викенд са колегом у предузећу).

Групна комуникација представља размену информација између људи који су културно, интересно, језички и географски блиски, динамички процес у коме учествује мали број

особа, Слика 5. Велике групе тешко опстају и брзо се деле у већи број мањих група [15].



Слика 5. Групна комуникација, <https://www.google.rs/search?q=grupna+komunikacija>

У јавној комуникацији једна особа се обраћа групи људи, усмено или писаном поруком. Та особа може да успостави двосмерну размену информација инсистирајући да публика поставља питања и да дискутује. Разликује се од групне комуникације по правилима која поштује: публика слуша говорника или чита писане поруке, па затим одговара, Слика 6.



Слика 6. Јавна комуникација, <http://www.apesantsandancestors.com/schizophrenias-enigmatic-roots/>

Информације од значаја за велики број људи тешко је саопштити лично сваком заинтересованом појединцу. Тај проблем решавају масовне комуникације. Оне су у савременом свету моћно средство слања исте поруке великој групи људи, уз вођење рачуна о ограниченим могућностима прилагођавања поруке специфичним групама или појединцима. Медији (радио, телевизија, интернет, мултимедијске резентације) омогућавају да порука доспе и оствари утицај на огроман аудиторијум, Слика 7.



Слика 7. Масовна комуникација, <http://2012books.lardbucket.org/books/communication-for-business-success/s23-group-communication-teamwork-a.html>

3.1. Организација и комуникација

Организациона структура је формални организациони оквир створен са циљем постизања организацијских циљева. Бирографија је друштвено организовање и контролни систем хијерархијске организационе структуре. Делотворна је због следећих фактора [16]:

- Поделе рада
- Хијерархије ауторитета
- Униформне политике и правила
- Стандардизованих процедура
- Одређеног правца каријере и унпређења на основу заслуга
- Имперсоналних односа.

Подела рада се дефинише као начин на који предузеће поставља људе на функционалне организационе задатке и одговорности како би остварила резултате. Рад у бирократији тежи ка сужавању стручности јер уместо да запослени познаје читав процес, он се усавршава само за једно подручје. Хоризонтална подела рада подразумева поделу на функционалне задатке као што су маркетинг, производња, рачуноводство итд. Вертикална подела рада се односи на хијерархију ауторитета. Чине је два модела:

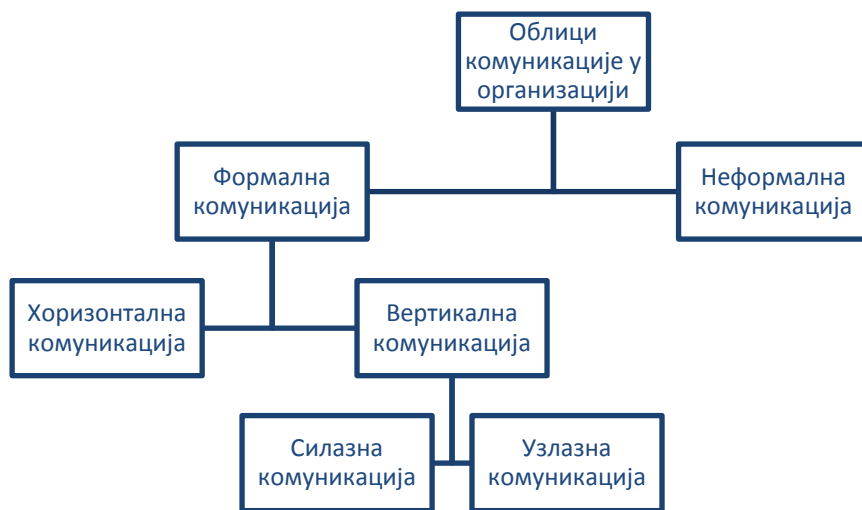
- Јединство заповедања — сваки запослени би требало да прима упутства и заповести само од једног претпостављеног.
- Ланац заповедања, према којем се ауторитет спушта од врха хијерархије (надређеног) до дна (подређеног запосленог). Сваки ниво је под контролом оног претходног.

Униформна политика и правила односе се на писана правила која поставља управа. Она одређује дужности и права запослених и руководиоца, пре свега у погледу носилаца ауторитета и контроле. Стандардизоване процедуре допуњују правила и

политике, нпр. стандардизовани начин израживања и склапања уговора. Унапређења – у бирократији је јасан систем награђивања, плаћања и унапређења.

3.1.1. Облици комуникације у организацији

Облици комуникације у организацији приказани су на Слици 8.



Слика 8. Облици комуникације у организацији

Усмена комуникација односи се на разговоре у којима је изговорена реч главни вид комуникације. Уобичајени канали за пренос су телефон, разговор лицем у лице, видео, тв, радио, звук на интернету. Менаџери проводе од 50% до 90% радног времена у разговору. Предности [17]:

- Могућност добијања feedback-а на лицу места.
- Може се установити да ли се разумеју поруке саговорника.
- Саговорници се могу усредсредити на невербалну и симболичку комуникацију, те ће тако израз лица или говор тела омогућити човеку да процени треба ли или не треба да верује ономе што је чуо.

Недостаци:

- Људи често не размишљају о поруци пре него што је пошаљу.
- Усмена комуникација подложна је другим шумовима – нпр. пошљалац претихо говори, пуцање везе у телефонским разговорима и сл.
- Не постоји трајни запис, тако да се саговорници морају ослонити на властито памћење.
- Нервоза кад треба говорити пред већим скупом људи, што може утицати на квалитет и прихватање поруке.

Писана комуникација је такође један од облика. Људи често више размишљају о томе шта пишу него што говоре, зато што једном написана, комуникација постаје трајан запис (писмо, факс). Прималац има више времена да обради информацију, а може је увек изнова прочитати кад је потребно. Лоша страна је што писање одузима доста времена. Више времена треба да прође и до feedback-а.

3.1.2. Невербална комуникација

Односи се на намерна и ненамерна значења која немају облик написане или изговорене речи. Обухвата елементе као што су израз лица, поглед, гестови, одећа и споњи изглед, раздаљина међу саговорницима и тон гласа. Мерхабиан је поруку поделио на 3 компоненте [18]:

- Вербалну – односи се на саме речи
- Звучну – односи се на тон којим су речи изговорене
- Изражајну – односи се на израз лица или говор тела који прати речи.

Изговорене речи имају врло мали утицај – само 10%, док се 40% односи на тон гласа, а чак 50% на израз лица и остале аспекте говора тела. Различите компоненте невербалних кодова групишу се у неколико категорија [19]:

- Парајезик - то су гласови (осим речи) и паузе у говору. Висина, волумен (гласно или тихо), интезитет, тврдоћа, односно све што се подразумева под „тоном гласа“. Такође ту спадају и упадице попут „хмм“, тихе паузе, запињање у говору и муцање. Парајезик може одавати осећаје, сумњу, невољност, неодлучност и несигурност, но такође може бити културни идиом говора.
- Изрази лица - различити покрети лица као што су подизање обрва, затворене или полузатворене очи, ширење ноздрва, положај уста или одређени начини на које људи помичу мишиће лица, укључујући потпуно опуштен израз. Значење се преноси изразом лица.
- Говор тела - покрети тела или положаји говоре више него изрази лица па их је теже читати. Покрети рукама су посебно богати значењем када се њима наглашава нешто речено иако их током усмених презентација понекад неко превише користи па слушаоцима одвраћају пажњу. Прекрштене руке могу значити резервисаност или дефанзивност итд...
- Поглед - у неким културама поглед може стварати проблеме. На пример, превише директно или предуго гледање саговорника у очи може се увредљиво схватити, посебно ако се ради о особама различитог пола.

Пример невербалне пословне комуникације:

Особа је имала пословни састанак, причала је све време покушавајући да увери саговорника у свој квалитет, али онда наступа шок јер је одбијена. Пословна комуникација одвија се и невербално што је највероватније довело до губитка још једне пословне прилике.

Невербални знакови укључују изразе лица, тон гласа, гесте, положај тијела, покрет, додир и поглед.

Први део невербалне комуникације односи се на наглашавање онога о чему се говори, други део служи за изражавање субјективних ставова након што је особа рекла све важне чињенице потребне за наставак разговора док трећи дио служи за изражавање емоционалних стања. Све то чини једну целину јер важно је знати да невербални знакови нису једнозначни зато их је потребно комбиновати како би се постигао циљ тј. водила успешна пословна комуникација.

Особа је добила савет:

Пре састанка је потребно одлучити у каквој ћете одећи доћи јер тиме показујете како перципирате себе и како желите да вас други виде. На самом почетку састанка набаците осмих на лице и пружите руку чији стисак ће бити чврст и одлучан. Седнете усправно насупрот саговорника на удаљености од цца метар и по чиме му дајете потребан простор, опуштени сте и мирни. На лицу и даље стоји лагани осмех, чело је опуштено а обрве су мирне. С лица вам се може исчитати ведрина и отвореност. Гледате саговорника у очи, пратите његове покрете и кимањем главом потврђујете да разумиете о чему говори и желите да настави. Када дође време да нешто кажете говорите полако и разговетно, правите паузе и држите се теме. Руке су опуштене и мирне док сте истовремено енергични и пуни ентузијазма чиме показујете своју заинтересованост за тему о којој се говори. Ноге су такођер мирне, окренуте у смеру саговорника и позициониране у ширини рамена.

Када је састанак готов устајете, опет пружате руку чији стисак ће бити чврст и одлучан, гледате саговорника у очи и изражавате наду у успешност састанка.

3.1.3. Препреке у комуникацији

Препреке у комуникацији обухватају све што спречава да порука буде примљена и схваћена. Препреке су углавном људског, а не технолошког порекла.

Социокултурне препреке су типа друштвене норме, а то су прећутна или неформална „правила“ о томе шта се, како се, где и када ради. Из комуникационе перспективе је занимљиво да друштвене норме и културна обележја нису важне само зато што омогућавају бољу комуникацију, већ и зато што те исте норме могу бити препрека у комуникацији. Кључни социокултурни елементи који могу постати препреке су [20]:

- Групно мишљење
- Сукоб вредности и уверења
- Стереотипи и етноцентризам
- Језик и жаргон.

Групно мишљење је друштвени феномен који се јавља када групно понашање доминира или гуши процес одлучивања, Слика 9. Настаје када друштвене норме или жеља групе да се постигне консензус надвладају жељу за постизањем одлука које су у

најбољем интересу групе. Догађа се кад заједничке вредности и конформизам измакну контроли. Карактеришу га следећи елементи [20]:

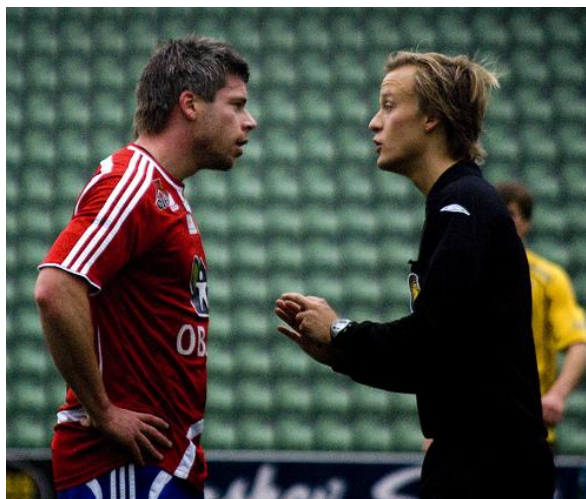
- Сличност и скривене различитости.
- Ослањање на заједничке рационализације.
- Колективни модели одбрамбеног избегавања.
- Недостатак будности.
- Тајење забрињавајућих недостатака.
- Неоправдани оптимизам.
- Размишљање у слоганима.



Слика 9. Групно мишљење, <http://www.thefullsignal.com/products/5797/verizon-launches-group-communication>

Групно мишљење означава начин мишљења код ког сваки члан групе своје мишљење прилагођава раније дефинисаном или само претпостављеном мишљењу групе. Из овог могу настати ситуације да група одобрава поступке или компромисе које би сваки члан групе појединачно у нормалним условима одбио. Групно мишљење је изузетно непожељно у организацијама, јер резултира лошим, нереалистичним одлукама. Групно мишљење је честа појава, нарочито у великим, а слабо структурисаним организацијама.

Сукоб вредности и уверења је дада се култура одвија преко културолошких граница, а повећава се могућност неспоразума, Слика 10. Културне и друштвене норме толико су укорењене да људи на основу њих делују а да их уопште нису свесни. Неуспех је углавном последица неуспеле комуникације изазване непознавањем узајамних основних вредности и норми. Организације треба да се упознају с могућим културолошким разликама пре него што покушају да прошире пословање преко културолошких граница.



Слика 10. Сукоб вредности и уверења, <http://recoveringengineer.com/resolving-conflict/conflict-resolution-mistakes-stating-opinions-as-facts/>

Стереотипи и етноцентризам је покушај предвиђања човековог понашања на основу његове припадности одређеној групи, Слика 11. Представљају препреку у комуникацији јер због њих се не посматрају људи као појединци и не слушају се њихове поруке. Етноцентризам се надовезује на стереотипе. Етноцентрични људи на своју културу гледају као на једину ваљану. Свакога одмеравају према стандардима властите културе за коју верују да је супериорна. То води предрасудама и дискриминацији.



Слика 11. Стереотипи, <http://daniyel.blog.siol.net/2008/02/25/o-stereotipih-malo-drugace/>

Крајем седамдесетих година прошлог века, дошло је до неких очигледних промена, да би петнаест година касније ударни телевизијски програм био крцат ликовима Американаца афричког порекла. Истраживања јавног мњења такође су показивала да никад већи број црнаčkih домаћинстава није гледао телевизију, податак који није прошао незапамћено на Медисон авенији. Црни ликови више нису невидљиви за публику у ударним телевизијским терминима као што се види по програмима који се приказују:

Друга група која је била погођена негативним стереотипима били су амерички Индијанци (понекад се називају амерички урођеници). Слика "дивљег Индијанца" није настала у филмским студијама Холивуда. У 19. веку, много пре појаве филма, новинско извештавање о Индијанцима је толико било искривљено да је ако не потакло оно бар благонаклоно гледало на бруталан третман према њима.

Када су почели да се граде огромни филмски студији, Холивуд је успео да избрише културне и етничке разлике које постоје међу преко четири стотине индијанских племена у Америци и да је замени једнодимензионалном фигуром која немилосрдно убија недужне жене и децу.

Језик може представљати препреку у комуникацији чак и када сви саговорници говоре исти језик. Статус и класне разлике утичу на различито коришћење језика којим се често идентификују или искључују читаве групе људи. Жаргон може имати исту сврху, открива инсајдере и аутсајдере. Психолошке препреке односе се на појединца и његово ментално и емотивно стање.

Филтрирање је када људи често чују само оно што желе да чују и виде само оно што желе да виде. Неки су отворенији за нове идеје и информације и виде више од других. Често смо несвесни наше селективне пристрасности. Често су филтери и предрасуде резултат личних вредности и културног порекла. Проблеме филтрирања може да се избегне пажљивим слушањем и читањем. Ретки успевају да се носе с великом количином информацијама и подацима а то се назива оквиром размишљања, а узрокују га:

- Ограничено време и други ресурси при прикупљању информација.
- Различита очекивања менаџера и других у погледу критеријума који одређују важност информације.
- Ограничена способност разумевања, обрађивања и коришћења великих количина информација.

Узимајући у обзир оквир размишљања, пословни људи се често ослањају на искуство, традицију и „право јачега“ када одабирају информације и доносе одлуке.

Перцепције су начини на који се посматра свет. Људи поседују перцепције стварности којима верују и понашају се према уверењима која истовремено утичу на понашање. Често не примећујемо да филтрирамо информације и одбацујемо оне које су у супротности с нашом перцепцијом света. Наше перцепције могу постати препреке у комуникацији. Догађа се да не желимо да признамо или да се посветимо ономе што је пренесено комуникацијама, јер смо и пре него што се комуникација догодила обликовали идеју о томе је ли она за нас уопште важна.

Лоше слушање обухвата сањарење, читање, слушање другог разговора уместо оног у коме учествујемо, разгледање околине и уопште ситуације у којима нисмо концентрисани на слушање. Неки проблеми везани за слушање су чити – проблеми проузроковани спољњим сметњама или недостатком занимања. Но, други су суптилнији, на пример [21]:

- Вербална борба – догађа се кад, уместо да слушамо и упијамо оно што нам друга особа говори, ми у нашој глави већ почнемо да расправљамо о идејама.
- Лов на чињенице – када се, уместо да слушамо основну тему или поенту аргумента, концентришемо на детаљне чињенице и због тога не схватимо поруку у целини.

Неколико типова слушаоца:

- Лажни слушалац – онај који изгледа као да пажљиво слуша, чак и одашиље прикладне невербалне сигнале, но духом је негде другде.
- Ограничени слушалац – делимично обрађа пажњу на оно што говоримо – концентрише се на специфичне идеје или коментаре па може погрешно схватити или изокренути остале поруке.
- Егоцентрични слушалац – занимају га једино властита гледишта, а од нас углавном тражи само слагање. Бира само оне елементе комуникације које може да употреби као потпору свом гледишту.
- Позитиван или активан слушалац – онај који у себи упија и обрађује информације које прими, али такође подстиче другу особу да говори.

Да бисмо били активни слушалац, треба да развијемо следеће вештине:

- Способност учествовања – односи се на уживљавање у говорника, будност и упијање реченога.
- Способност праћења – не само ментално праћење разговора, него и физичко показивање да пратимо шта нам говорник говори.
- Способност разматрања – треба да размишљамо о материјалу да би он прешао из сензорног у наше краткорочно или дугорочно памћење.

Емотивно уплитање може да представља препреке у слању и примању порука. Кад је особа љута, жалосна или уплашена, њене комуникационе способности могу бити ослабљене. Позитивни осећаји исто могу бити препрека, нпр. превише хумора ће учинити нашу поруку не толико важном и озбиљном.

Организационе препреке односе се на организациону структуру, културу, модел рада и комуникационе токове. Најчешће организационе препреке су [21]:

- Преоптерећење информацијама – свакодневно бомбардовање са свих страна. Нове технологије нису замениле старе, него су их само допуниле. Директан приступ информацијама у људима ствара осећај затрпаности.
- Конкуренција порука – количина информација с којима се свакодневно суочавамо тера нас да бирамо између онога што је битно и онога што можемо да игноришемо.
- Искривљавање информација - у вишим структурама информација мора да прође кроз више одељења и људи пре но што стигне до одредишта. У таквим околностима и због погрешног схватања може доћи до искривљавања информација. Информација се може погрешно интерпретирати или чак намерно блокирати.

- Филтрирање порука – менаџери филтрирањем или прегледањем бирају комуникације на које ће обратити пажњу. Када прослеђују информације, менаџери их још једном филтрирају или их репродукују у скраћеном облику. Таквим начином се комуникација може искривити или смањити.
- Контрадикторне поруке – могу да поткопају комуникацију и њену веродостојност. Водитељи и менаџери морају бити сигурни да су њихове поруке доследне.
- Комуникациона клима – организације треба да отворе вертикалне и хоризонталне комуникационе канале. Превише канала води искривљавању порука, а премало блокирању порука.
- Разлике у статусу – важност организационе структуре за комуникацију и координацију проматрамо у оквиру географске метафоре. Што је већа удаљеност (физичка, друштвена или културна) између две тачке, информацији ће дуже требати да стигне од једне до друге тачке. Исто тако, што је више хијерархијских нивоа кроз које информација мора да протекне, за то ће јој бити потребно више времена.

Препреке често можемо да ублажимо смањивањем броја нивоа у организационој структури. Мање карика у комуникационом ланцу доприноси бољој комуникацији. Комуникацију могу олакшати инструменти као што су упитници за запослене, политика отворених врата, билтени, интранет, дописи, е-маил, тимови и заједнички простор. Такође треба олакшати проток повратне информације која ће запосленима са свих нивоа пружити потребне информације о томе како обављају делатност.

3.2. Пословна комуникација

Вештина комуницирања се састоји у посматрању и препознавању људи. Важно је препознати околности и контекст у коме се разговори одвијају и водити рачуна о томе са ким и где се разговара, колико је саговорника, постоје ли посматрачи или слушаоци, па и како је уређен простор за састанак. Другачије се комуницира са странцима, људима других култура, језичких подручја и вера, него са особама са подручја. Зато је добра припрема почетак комуникације пре него што она заиста почне, било да је писана или усмена, директна или индиректна, кроз дијалог са једном или више особа.

Ословљавање

Ословљавање зависи од старосног доба саговорника, релације мушкарац-жена, хијерархијских и других односа. У строгој пословној комуникацији саговорнику се обраћамо са „господине“ или „госпођо“, ако се саговорници не договоре другачије.

У свакодневној комуникацији саговорнику се обраћа на „ви“, водећи рачуна о родној припадности. На пример, „госпођа је психолошкиња“, а „господин је психолог“.

Начин обраћања титулом је уобичајен, чак и када се зна лично име. Ово је почасни начин обраћања и односи се како на људе са специфичним занимањем („професоре“, „докторе“), тако и на униформисана лица („мајоре“).

Поздрављање

Поздрављање је тренутак упознавања или препознавања. Најчешћи облици поздрављања су руковање, климање главом, махање или поздрављање уз лагано додиривање.

Устаљен и општеприхваћен начин поздрављања у пословној комуникацији је руковање. Начин поздрављања руковањем показује истовремено степен сигурности, спремности и отворености за комуникацију, али и статус особа које се упознају. Специфично је, на пример, поздрављање рукохватом (чврст стисак шаке уз придржавање партнерове подлактице) које се користи приликом званичних сусрета политичара, а којим се на истиче срдечност и пријатељство.

Приликом поздрављања, старија особа прва пружа руку млађој, а жена мушкарцу, иако мушкарац треба први да поздрави жену речима или климањем главе.

Приликом упознавања особе се представљају једна другој. Име и презиме треба пажљиво чути и чујно, звучно изговорити. На мањем простору (у лифту, ходнику...) може се поздравити само речима или климањем главом. И пословни сарадници се, када су у екстеријеру, на дужем растојању, могу поздравити само махањем руке.

Пословни састанак

Добра припрема за састанак је половина успешно обављеног посла. У организацији пословног састанка потребно је одредити особу која ће остале учеснике благовремено обавестити о месту, времену и циљу састанка. Пре састанка важно је побринути се о техничким детаљима као што су квалитет презентације, исправност пројектора или друге евентуалне опреме.

По тезама припремљен предлог дневног реда састанка, тзв. агенда, помаже да се пажња учесника држи на најважнијим питањима, али и да се поштује предвиђено време трајања састанка, чиме показујете да поштујете време својих саговорника, пословних партнера.

Без постојање агенде лакше долази до скретања на друге теме и слабије ефикасности састанка. Уобичајена је пракса да особа која сазива састанак води рачуна о распореду тема, поштовању времена састанка и прављењу записника.

Особа која води записник свим учесницима доставља по један примерак, како би се сагласили са записником и имали подсетник о договореним активностима, Слика 12.

Пример агенде састанка, Слика 12:

ЛОГО

Теме:

- $X_{\text{XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX}}$
- $X_{\text{XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX}}$
- $X_{\text{XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX}}$

Учесници:

- *Име и презиме, функција, организација/институција*
- *Име и презиме, функција, организација/институција*
- *Име и презиме, функција, организација/институција*

Место и време одржавања састанка:

-
- $X_{\text{XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX}}$

Контакт особа:

- *Име и презиме, функција, телефон, е маил*

Слика 12. Агенда састанка, <http://www.komunikologija.komuniciranje.rs/id.php?id=74>

Веома је важно да се закључци са састанка забележе како би се пратила реализација договореног, а на Слици 13, приказан је један могући формулар записника са састанка на коме могу да се уоче елементи важни за архивирање података: датум, ко је присуствовао састанку, шта су најважнији закључци и како је решен проблем ако га је било, као и постигнути договори о наредним корацима у активностима - планови. Веома је битно имати запис планираних активности у било ком послу јер једино тако сви учесници састанка недвосмислено знају шта је договорено и у каснијим периодима после састанка. Усмени договори се често потпуно другачије перципирају од различитих особа па усмени договор ако је једино што је остало после састанка често направи проблеме у даљем раду због мењања ставова појединаца у времену после одржаног састанка.

ZAPISNIK SA SASTANKA
Zaječar, 20.06.2014. godine
Tema sastanka: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Za praćenje rezultata i izveštavanje zadužen/a je: xxxxxxxx xxxxxxxx

Prisutni:

1. xxxxxxxx xxxxxxxx
2. xxxxxxxx xxxxxxxx
3. xxxxxxxx xxxxxxxx

AKTIVNOSTI	OSOBA ZADUŽENA ZA SPROVOĐENJE AKTIVNOSTI	PREDVIĐENI DATUM ZAVRŠETKA AKTIVNOSTI	KOMENTAR
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxx xxxxxx	25.06.2014.	xxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxx xxxxxx	29.06.2014.	xxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxx xxxxxx	23.06.2014.	xxxxxxxxxxxxxx

Слика 13. Пример записника са састанка,
<http://www.komunikologija.komuniciranje.rs/id.php?id=74>

Пословно дописивање

Пословно дописивање користимо када желимо да успоставимо контакт и започнемо неку врсту пословног односа са особом/институцијом или пак када пословним сарадницима образлажемо своје ставове, идеје или потребе. Предност писане пословне комуникације је то што оставља траг и даје довољно времена да потенцијални или постојећи пословни партнери донесу одговарајућу одлуку. С друге стране, писана комуникација је у односу на живу нешто спорија и не даје могућност праћења реакције саговорника.

Приликом писаног обраћања неопходно је поштовати правопис језика на коме пишете, али и неписана правила за писање електронске поште. На пример, немојте користити велика слова у преписци, јер се то тумачи као викање на саговорника.

Milan Petrović *Primalac pisma (ime / funkcija)*

Vaše ime i prezime

Adresa preduzeća kojem se javljamo

Vaša firma, adresa i telefon

Novi Sad, 2013-10-26

POSLOVNA PONUDA ZA SARADNJU

Poštovani gospodine Petroviću,

Direktor sam logistike i transporta u preduzeću PRIMER d.o.o. sa sedištem u Novom Sadu. Naše preduzeće je na domaćem tržištu profesionalnih rashladnih uređaja od 2004. godine, i u ovih devet godina smo stekli poverenje više od stotinu domaćih i inostranih preduzeća, o čemu najpre svedoči rast preduzeća sa 14 na 130 zaposlenih uz otvaranje dva nova regionalna ogranka.

S obzirom da se Vaše preduzeće bavi proizvodnjom prehrambenih artikala, želim da Vam predložim poslovnu saradnju između naših preduzeća od kojih će obe strane imati višestruke dobiti.

Naime, radi testiranja uređaja koje distribuiramo i dizajniranja novih modela, potreban nam je saradnik koji proizvodi robu koja se čuva u našim uređajima, a koji bi bio spreman da koristi naše najnovije uređaje koji se tek razvijaju za tržište i koji još nisu dostupni u prodaji. Na ovaj način mi imamo realan kontekst za razvoj i istraživanje svoje palete proizvoda, čime dobijamo mogućnost da najnovije tehnologije i koncepte testiramo u stvarnim uslovima i realnoj proizvodnji, radije nego u veštačkim simulacijama.

Vaše koristi od ovakve saradnje mogu biti višestruke: korišćenje rashladnih uređaja po cenama višestruko nižim nego ostali proizvođači, prestiž među konkurencijom zbog korišćenja novije tehnologije, pristup najnovijim informacijama i tehnologijama iz struke, učestvovanje u inovativnim procesima svetski renomiranih proizvođača rashladne opreme, besplatni servisi i zamene uređaja novijim modelima.

Postoji nekoliko načina da ostvarimo ovakvu saradnju, zavisno od toga koji broj postojećih uređaja želite da zamenite našim novim uređajima i tempa kojim želite da sarađujete sa nama na ovaj način.

Nadam se što skorijem razgovoru sa Vama, radi obostrane dobiti.

S poštovanjem,

Vaše ime i prezime, funkcija

Слика 14. Пример пословног писма,
<http://www.komunikologija.komuniciranje.rs/id.php?id=88>

Структура пословног писма:

- Почетак пословног писма је обраћање. Одређеној особи обраћате се директно: „Поштовани господине/госпођо (презиме)“. Уколико нисте сигурни ко је особа задужена за тему по којој се обраћате другој институцији/организацији, довољно је почети са „Поштовани“. Пријатељско ословљавање, посебно при првом контакту, треба избегавати.
- Текст писма, у зависности од разлога обраћања, настављате са једном од уобичајених фраза: „У вези са“, „Поводом нашег телефонског разговора“, „Потребно је да вас обавестим“, „Јављам вам се по договору са“, након чега следи разлог због кога се јављате. Као и у усменом обраћању важно је да садржај буде јасан и концизан и недвосмислен.
- Писмо завршавате са уобичајеним „Срдачан поздрав“ или „С поштовањем“, након чега следи ваш потпис са обавезним контакт подацима.
- Потпис у е-маил пољу се подешава аутоматски и треба да садржи: име и презиме, пословну функцију, логотип и име организације за коју радите, бројеве телефона, е-адресу и адресу веб-сајта. Корисно да потпис садржи директни линк ка веб презентацију организације у чије име се обраћате, као и линк ка налозима на друштвеним мрежама, чиме се штеди време потребно за представљање.

Допис

Допис је званичан документ организације/институције којим се упућује информација, молба или захтев. Допис има строгу и једноставну форму која омогућава да се документ прати кроз замршене бирократске путеве.

Допис се пише на меморандуму који садржи лого и пуно пословно име организације, у челу стране, односно основне податке о регистрацији на дну (ПИБ, број банковног рачуна...)

Горњи леви угао или средина документа су места на којима се може навести име институције/организације и име и функција примаоца. Уколико је назив институције/организације исписан централно, адреса се исписује десно од њега. Уколико се користи горњи леви угао, адреса се исписује испод назива организације, Слика 15.

На пример, Слика 15:

ЛОГО
Контакта, агенција за односе с јавношћу
Џона Кенедија 16/1
Београд, 11 000
Г-ђа Сузана Миличић, директорка

Поштована,

XXXXXXXXXXXXXXXXX

Слика 15. Пример дописа

Такође, на пример, Слика 16:

Лого

Контакта, агенција за односе с јавношћу
Г-ђа Сузана Миличић, директорка

Џона Кенедија 16/1
Београд 11 000

Поштована,

XXXXXXXXXXXXXXXXX

Слика 16. Пример дописа

Beograd, ---, jun 2014. godine

Javno preduzeće „Pošta Srbije“
Takovska 2
11 000 Beograd

Predmet: Molba za medijsko sponzorstvo kampanje -----,

Poštovana gospođo -----,

Kampanja ----- posvećena je ----- i sprovodi se u šest zemalja regiona..

Kampanju je svojim glasom podržao veliki broj građana, televizija, radio stanica, ali i pravnih lica ustupajući prostor za oglašavanje. Promotivni video materijal snimile su poznate ličnosti: ----- čime su i oni podržali kampanju. Molimo Vas da se i Pošta Srbije uključi u kampanju i obezbedi prostor za oglašavanje u pojedinim poslovnicama:

- Postavljanje plakata kampanje u 10 poslovnica Pošte u Beogradu (5 u užem centru grada i 5 u širem). Plakati su formata B1, pa u zavisnosti od dostupnog prostora za oglašavanje po jedan ili dva na svakoj lokaciji.
- Kampanja se sprovodi i u šest gradova širom Srbije pa bismo Vas molili da budu postavljena dva plakata u jednoj pošti u svakom od ovih gradova.
- Emitovanje video klipa sa poznatim ličnostima u 5, po mogućstvu, najfrekventnijih pošta u Beogradu. Imaćemo 10 video klipova u trajanju od 30 sekundi sa 10 poznatih ličnosti.

Molimo Vas da nam omogućite da plakati budu postavljeni u vremenskom periodu od dve-tri nedelje, a video klipovi emitovani tokom radnog vremena šest puta u toku jednog sata u periodu od dve nedelje. Kako bi o kampanji bio informisan što veći broj ljudi, zamolili bismo Vas da se ne poklapaju pošte u kojima bi bili postavljeni plakati sa onima u kojima se emituje video spot.

Hvala Vam što ste zainteresovani da podržite kampanju.

S poštovanjem,

-----,

Prilog:

1. Primer plakata kampanje
2. Primer video klipa kampanje |

www.zainicijativa.org

Слика 17. Пример дописа, <http://www.komunikologija.komuniciranje.rs/id.php?id=74>

4. Тржишно комуницирање

Тржишно комуницирање се може дефинисати као скуп активности и односа које предузећа предузимају и успостављају са другим привредним субјектима ради бољег тржишног позиционирања, већег тржишног учешћа и што ефектнијег остварења коначног циља, сопственог профита [22]. Самом дефиницијом тржишног комуницирања не може се ући у срж и дефинисати комплексност овог, наизглед једноставног и небитног понашања и деловања предузећа, а у ствари једне од најбитнијих припремних активности за остварење циљева и дугорочних резултата предузећа.

Активности које предузеће предузима се свде на припремне радње за успостављање што бољих односа са тржишним субјектима и дефинисање дугорочних стратегија тржишног комуницирања. Предузеће ступа у низ односа са другим привредним субјектима, регулаторним телима и крајњим потросачима ради заузимања што боље стартне позиције, очувања постојећег тржишног учешћа или проширење истог.

Темпо промена у пословном свету је веома брз. Нарочито конкуренција у већини делатности се одвија све већом брзином. Данашња предузећа се свакодневно суочавају са великим ризицима с једне стране и сјајним могућностима с друге стране. Потребно је извршити баланс између ризика и могућности. То је једино могуће уколико предузећа прате технолошке трендове и захтеве глобалне економије.

Велики број предузећа није добро функционисао у срединама које су подложне сталним и динамичним променама. Због тога таква предузећа нису остваривала профите па су нестала са светског тржишта. Предузећа морају да промене филозофију размишљања о пословању. Од пресудне важности нису само поседовање савремене технологије већ је веома важно познавање тржишта и његових законитости. Уколико на време антципирамо све потребе и захтеве тржишта, можемо остварити профит.

Опстанак предузећа и његов напредак у савременим условима, зависи искључиво од могућности предузећа да прилагоди свој производни програм, технологију и квалитет производа захтевима савременог тржишта. Производ се не производи само да би се продао већ да би испунио жеље и очекивања потрошача. То је данас веома тешко реализовати јер је конкуренција све већа. Предузећа се морају трансформисати у лидерска предузећа која ће остварити диферентну предност на глобалном тржишту.

Познавање конкуренције је од изузетног значаја за предузећа. Зато је потребно пратити шта раде конкуренти и увек бити за један корак испред њих. Предузеће број један у пословном свету је оно предузеће које је на време прихватило савремене концепте пословања и своју пословну активност прилагодило тренутним догађањима у окружењу.

Да би се одржао ниво свести о неопходности промена потребни су системи обраде информација о високим пословним перформансама – савремене информационе технологије. Те информације у себи садрже податке о тржишту, потрошачима, запосленима, акционарима, добављачима конкуренцији и финансијским резултатима.

Системи који обезбеђују ове информације морају да буду тако развијени да пружају истините и реалне информације. Овако формиран систем омогућава комуникацију и помаже предузећу да се лакше трансформише и успешније носи са динамичним променама у окружењу.

Садашња предузећа своју активност обављају у условима сложеног окружења, стога је неопходно применити стратегију адекватну тим условима. Модерна стратегија пословања подразумева остваривање добрих резултата који ће бити постигнути најновијим достигнућима из области иновација, информационих технологија и реинжињеринга [23].

Брзина којом треба доносити одлуке се непрестано повећава, а скраћивање животног циклуса производа захтева вешто управљање, како би се извукао што већи профит у што краћем времену. То су само неки од разлога који упућују на значај информација и добре анализе пословног окружења, и – још више – доброг маркетинг информационог система за пословање савременог предузећа и успешност његовог маркетинга.

Маркетинг информациони систем се налази између окружења, у којем су садржане шансе и опасности, и менаџера, који на бази података о стању и утицају фактора из екстерне средине и информација о интерним могућностима, предузимају одговарајуће маркетинг активности. Управо захваљујући добро развијеном маркетинг информационог система, који представља чворишну тачку у којој се укрштају информације из различитих извора, предузеће је у могућности да на антиципиране потребе одговори брже и квалитетније од конкуренције и по том основу оствари профит.

Такође, *Business Intelligence* омогућава проактиван начин вођења предузећа, што значи да се може предвидети будућност, израдити неколико сценарија и бити припремљен за сваку ситуацију. Данас се предузећа воде на основу знања: о конкуренцији, купцима, добављачима, процесима. *Business Intelligence* је производња знања које је основа за доношење пословних одлука, и смањује ризик утицаја фактора из окружења на резултате пословања предузећа [23].

Чињеница је да су главни носиоци промена у предузећу људски ресурси. Савремено предузеће све више времена посвећује развоју лидера – људи који могу да створе и на друге пренесу визију и стратегију. Без довољно продуктивних лидера, стварања визије, оспособљавања људи да прихвате неопходност промена, нема ни трансформације предузећа. Развијање лидерства је дуг процес који носи са собом и одређени ризик. Тај ризик би требало преузети како би резултати били повољни.

Задовољењем основних економских принципа предузеће може да оствари позитивне пословне резултате. Међутим, то није довољно за даљу будућност предузећа у турбулентном окружењу. Светска глобализација и динамичко окружење наводе многа предузећа да морају да уче како би се прилагодила нестабилном светском тржишту. Компетентност предузећа биће заштитни знак предузећа у пословном свету. Некомпетентна предузећа веома брзо пропадају јер нису успела на време да изврше трансформацију и прилагоде своју организациону структуру и стратегију збивањима на тржишту.

Битно је сагледати и значај међусобних веза и утицаја предузећа, државне структуре и укупног релевантног окружења пословне активности. Те везе и утицаји имају значајан утицај на менаџмент активности у предузећу и његову развојну стратегију. Такође, битно је изградити и способност решавања конкретних проблема у пословању предузећа који проистичу из утицаја јавности, друштвеног, политичког и институционалног окружења на стратегије пословног понашања предузећа.

Комуникационе стратегије су планови за комуникацију информацијама које се односе на неку конкретну тему, догађај, ситуацију или публику. Они служе као нацрт за комуникацију са јавношћу заинтересованим странама или чак са колегама. Комуникационе стратегије треба да [24]:

- Остварују циљ/циљеве комуникације,
- Идентификују заинтересоване стране,
- Дефинишу кључне поруке,
- Одређују потенцијалне методе комуникације и средства за преношење информација,
- Наведу механизме који ће се користити за добијање повратне информације о стратегији.

Комуникационе стратегије не морају да буду формални писани документи. Они једноставно могу да подразумевају добијање времена да размислите о проблему или питању и утврђивању најбољег приступа за преношење поруке или информације.

Када настану значајни догађаји и проблеми, комуникациона стратегија може да помогне организацији информација које треба да се пренесу, идентификује проблеме и одговори на захтеве.

Први корак у дефинисању комуникационе стратегије је дефинисање разлога који детерминише примену комуникационих стратегија као и објекта на који те стратегије треба да буду усмерене. Разлози за примену комуникационих стратегија могу бити различити, али најчешће су усмерени на активност којом се предузеће бави и односе се на област привредног деловања самог предузећа. Из овога се може закључити да само бављење привредном делатношћу представља добар и оправдан разлог за примену комуникационих стратегија [24]. Објекти на које стратегије треба да буду усмерене су најчешће други привредни субјекти, тако да стратегије морају бити прилагођене окружењу у коме предузеће послује и основним карактеристикама и специфичностима привредних субјеката у тој привредној грани.

Као пример добре комуникационе стратегије може да послужи *Nike* спортска опрема која је прва почела са рекламама у којима су славни спортисти као што је Мајкл Џордан. Тако је ова компанија са трећег места на листи продаваца спортске опреме дошла на прво место, и ту се задржала, Слика 18.



Слика 18. Мајкл Џордан у кампањи за *Nike* патике,
http://www.nike.com/us/en_us/launch/c/2014-06/nike-sb-air-jordan-1

Лоша медијска стратегија се може везати за *Johnson & Johnson* и производ *Affinity* шампон. Овај шампон је требао да буде позициониран за жене преко 40 година, али обзиром да овај бренд важи за негу беба и деце, оваква комуникациона стратегија није успела, Слика 19.



Слика 19. Лоша комуникациона стратегија, <http://planetsave.com/2011/07/27/johnson-johnson-announces-new-sustainable-initiative/>

У условима конкуренције на тржишту производ није довољан извор информација за одлуку купца. Неопходно је да он буде подржан промоцијом и комуницирањем. У литератури из области маркетинга и тржишног комуницирања постоји значајна сагласност о облицима промоционог односно комуникационг микса. Котлер, који спада у најцитирање ауторе, на следећи начин дефинише поједине облике комуникационог микса [25]:

- Пропаганда – сваки плаћени вид неличне презентације и промоције идеја, производа или услуга од стране датог спонзора;
- Унапређење продаје – низ краткорочних иницијатива с циљем подстицања пробе или куповине производа и услуга;

- Догађаји и искуства – активности и програми које спонзорише компанија и који су дизајнирани с циљем креирања дневне или специјалне интеракције у вези са производом;
- Односи с јавношћу и публицитет – низ програма дизајнираних с циљем промовисања или заштите имиџа компаније или њених индивидуалних производа;
- Директни маркетинг – коришћење поште, телефона, факса, е-маил или Интернета с циљем директне комуникације са одређеним или потенцијалним купцима, као и добијања одговора од њих или започињања дијалога с њима;
- Лична продаја – интеракција “лицем у лице” са једним или више потенцијалних купаца с циљем презентације, давања одговора на питања и прибављања наруџби.

4.1. Медијско оглашавање

Карактеристике окружења, у коме организација послује од великог су значаја за њен опстанак и развој, а тиме и за креирање дугорочних односа са купцима, али и са другим утицајним странама у процесу стварања, комуникације и испоручивања вредности крајњем кориснику. Процес истраживања у маркетингу је усмерен управо према прикупљању информација о одређеним карактеристикама и факторима екстерног и интерног окружења, као и о могућностима примене маркетинг стратегија [26].

Предмет истраживања у маркетингу може бити апсорпциона моћ тржишта, учешће предузећа на тржишном сегменту, потребе, ставови, очекивања, мотиви и опажања купаца, стратегије маркетинг микса, промене и трендови у окружењу, као и актуелни и потенцијални конкуренти. У зависности од предмета, процес истраживања може бити комплекснији или једноставан и кратак. У случају истраживања конкуренције, поред анализе интензитета ривалства постојећих конкурената треба се фокусирати и на потенцијалне конкуренте, затим на оне који нуде супституте, али и на преговарачку снагу добављача, односно купаца [27]. Анализом конкурента треба доћи до одговора о томе ко су они, које су њихове предности и недостаци, који су њихови стратешки циљеви и правци и др.

Coca-Cola је компанија која предводи талас активног коришћења друштвених сајтова и социјалних мрежа за промоцију својих производа и нема намеру да у ближој будућности промени своју стратегију.

Дигиталне платформе као *Facebook*, *Twitter*, *Flickr* и *YouTube* доносе све већи број потрошача овом бренду кроз бољу информисаност о бренду путем интернет оглашавања, Слика 20.



Слика 20. Пример успешног медијског оглашавања, <http://marketingeasy.net/twitter-new-page-design/2011-12-09/>

Кањижа Џез Фестивал је пример за лоше медијско оглашавање. То је фестивал који се од осталих џез фестивала у Србији разликује по томе што промовише *free* и *avangard* џез. Чињеница је да се обраћа ужој циљној групи љубитеља џеза, али је такође чињеница да организатори нису искористили уникатност свог фестивала како би дошли до публике и потенцијалних спонзора. Публика постоји, али је неинформисана због немара организатора да је пронађе и информише о свом програму. Дакле, општа информисаност јавности о догађају била је веома оскудна, наступ у медијима никакав, једна најава на РТВ-у и то дан уочи почетка фестивала, Слика 21. Наступ и комуникација на друштвеним мрежама веома лоши. Недељу дана пред сам фестивал објављен је програм, а промотивне кампање мимо креираног *Facebook* догађаја практично није ни било.



Слика 21. Пример лошег медијског оглашавања, <http://www.austria.info/uk/art-culture/jazzfestival-saalfelden-1440381.html>

4.1.1. Анализа циљних група компаније

С обзиром на то да поједина предузећа значајна средства улажу у тржишне комуникације и посебно у оглашавање, мерење и анализирање ефикасности маркетинг комуникација има велики практични значај. Оцењивање успешности може, разуме се, да се усмери на маркетинг кампању у целини или на поједине елементе – огласну поруку, ефективност оглашавања преко различитих медија и слично [28]. Посматрано са становишта времена, ефикасност комуникација може да се оцењује пре, током и након кампање.

Циљ пред-тестирања јесте да се, пре него што маркетинг кампања почне, процени ефикасност једног или више елемената поруке и/или њихове композиције како би се одабрала оптимална порука [28]. Истраживање пре почетка кампање је саставни део процеса креирања маркетинг акција и омогућава, на пример, да се изврши правилан избор величине огласа (мали, средњи или велики оглас), боје огласа (црно-бели или оглас у боји), типа огласа (појединачни или серијски оглас), те да се изабере најбољи оглас (порука).

Рационалност пред-тестова огледа се у чињеници да је боље, претходно, уз ниже трошкове, утврдити неадекватност одређене поруке (огласа), него то констатовати по завршетку пропагандне кампање. Истраживања пре почетка кампање најчешће се спроводе на малом броју типичних или потенцијалних таргета, док се за бренд који се промовише користе различите истраживачке технике, као што су: фокусгрупе, техника недовршених реченица, тест асоцијације, портфолио тестови и др.

Истраживања за време маркетинг кампање обично се спроводе за време трајања пропагандне емисије на радију или телевизији или кратко време после завршетка емисије. Истраживања се спроводе телефонским путем на основу упитника који садржи мали број прецизно дефинисаних, кратких и јасних питања, да би се добиле одређене информације од испитаника који су били изложени одређеној огласној поруци.

Истраживања након кампање су усмерена на мерење делотворности огласне кампање у целини или ређе на мерење доприноса појединих елемената поруке која треба да омогући остваривање постављених циљева оглашивача [27]. У зависности од циљева, истраживања могу бити усмерена на прикупљање различитих информација које се односе на: идентификовање степена побољшања слике (имица) бренда, који се мери разликом у ставовима и мишљењима припадника циљне групе о оглашивачком производу "после" и "пре" пропагандне кампање, и тако даље; идентификовање степена изложености циљне групе, који се мери бројем припадника циљне групе (пропагандне мете) који су запазили поруку; идентификовање степена ретенције (сећања) поруке, који се мери бројем чланова циљне групе који се сећају поруке, итд.

За прикупљање информација које указују на делотворност комерцијалног оглашавања користе се технике анкетних истраживања тржишта као што су: разни тестови препознавања, тестови сећања и др.

Тестови препознавања се спроводе тако што се испитаницима најпре покажу одређени огласи, а затим се од њих захтева да наведу оне које препознају. Испитивање може даље да се усмери на постављање питања да би се сазнало, на пример, колики део текста поруке је сваки од испитаника прочитао, и томе слично. Међутим, на основу тога се не може ништа закључити о ставовима испитаника (да ли су позитивни, неутрални или негативни) у односу на саму поруку и укупним учинцима дате кампање.

Тестови сећања могу у основи да се спроведу на два начина: без помоћи (без подсећања) и уз помоћ (уз подсећање). У овом (другом) случају испитаницима се помаже да се сете пропагандних порука тако што им се, уз постављено питање, наводе одређени брендови. Оно што емпиријска истраживања показују јесте то, да из скупа оних којима се огласна порука свиђа, веома велики број повећава наклоност према датом бренду.

У склопу спровођења активности комерцијалног оглашавања једно од кључних питања увек представља избор појединих врста медија и медија преко којих се обавља оглашавање. Да би се са што мање финансијских средстава остварили што већи ефекти оглашавања, приликом конципирања целокупног комуникационог микса и његовог буџетирања, посебно се води рачуна о томе ко су циљне групе (и какве су њихове потребе), који медији највише утичу на њих и како им се може пренети огласна порука и остварити конкурентска предност. За мерење и праћење огласне снаге појединих медија у пракси се примењује читав низ индикатора као што су [27]:

- *Rating* – гледаност, читаност и слушаност одређеног медија.
- *Target rating* – гледаност, читаност и слушаност одређеног медија на циљном сегменту популације.
- *CPT – Cost per thousand* – износ средстава (уз попусте) који ће се потрошити да би 1.000 лица било једанпут изложено некој огласној поруци.
- *ReaCH* – укупан број особа које су биле најмање једном, у одабраном временском периоду, изложене огласној поруци.
- *Coverage* - гледаност, читаност и слушаност одређеног медија у односу на укупан или таргет аудиторијум или популацију.
- *Target ReaCH* - укупан број особа из циљаног сегмента које су биле најмање једном у одабраном временском периоду изложене огласној поруци.
- Фреквенција - однос између броја понављања огласа и броја особа које су виделе оглас.

Развијени су и посебни индикатори за одређене врсте медија. Када су у питању аудио - визуелни медији, а пре свега телевизија, у првом реду реч је о следећим индикаторима: *AMR - Average Minute Rating*, *RCH – ReaCH*, *RCH- ReaCH*, *COV - COVerage – Reach*, *SHR - ShaRe*, *DSHR*, *GRPs - Gross Rating points* [27].

За штмпане медије користе се следећи индикаторима [28]:

- Продати тираж,
- Читаност – односно просечна читаност,
- Фреквенција читаности,

- Штампани тираж,
- Ремитенда.

Ови индикатори могу се користити за укупно тржиште, али и за одређене (таргет) сегменте. Оглашивачи и маркетинг агенције су заинтересоване првенствено за вредности наведених индикатора за одређене (таргет) сегменте дефинисане према једном или већем броју карактеристика потрошача (пол, животно доба висина примања, стилу живота, и др.).

Новински издавачи Америке (*Magazine Publishers of America*) заједно са америчким удружењем Аналитичари маркетинг менаџмента (*Marketing Management Analytics - ММА*), које је лидер у области креирања напредних модела продаје, квантификовали су утицаје укупног оглашавања на продају, као и утицај оглашавања у штампаним медијима у односу на оглашавање у другим медијима [29].

У овој свеобухватној студији анализирано је 186 брендова производа, у 13 различитих категорија производа, у периоду од 1994. до 2000. Добијени резултати презентовани су у агрегираном облику.

Брендови укључени у анализу представљају више од 9 милијарди укупног улагања у маркетинг, односно више од 3 милијарде долара улагања у оглашавање, а више од 500 милиона долара уложених у оглашавање кроз штампане медије.

У анализу није било укључено интернет оглашавање, јер у обухваћеном периоду анализе није било довољно података о том медију. *ММА* је спровео квантитативну анализу да би се утврдио најефикаснији и најмање ефикасан бренд из њихове базе. Резултат је показао да они брендови који већи проценат својих маркетиншких буџета троше за оглашавање, имају већи принос на своје укупно улагање у маркетинг [29].

Ефективност маркетинг напора је била мерена степеном препознатљивости бренда производа. Резултати студије су јасно показали моћ оглашавања као и то да кроз ефикасно комбиновање телевизије, штампаних медија и радија као медија маркетиншких комуникација, значајно унапреди препознатљивост бренда за који је комуникациони микс био креиран. Такође је истакнута способност штампаних медија да, у оквиру постојећег микса медија, унапреде ефикасност повраћаја маркетиншких инвестиција.

Закључак истраживачке студије *ММА* јасно показује да оглашавање у комбинацији телевизије и штампаних медија унапређује ефикасност укупног маркетинг микса, мерено степеном препознатљивости бренда. Стопа повраћаја инвестиција у маркетинг је такође повећана, што доводи до закључка да ефикасност појединих облика маркетинг комуникација зависи од степена њихове интегрисаности у кохерентан систем који обезбеђује преношење конзистентних комуникационих порука циљним групама потрошача [29].

Анализа потреба циљних група је приказана на Слици 22.



Слика 22. Анализа потреба циљних група

Шест корака одређивања циљне групе:

- Разумевање проблема који је потребно да се реши
- Скицирање профила купца
- Размислити ко ће бити на добити од ваше понуде
- Мишљење о потенцијалном тржишту
- Имати интерне погледе ка вашој компанији
- Размислити шта је још доступно изабраном маркетингу

4.1.2. Анализа стања тржишта

Анализа комплетног пословног окружења и откривање могућности на тржишту се може вршити помоћу великог броја модела и техника. Такође, будући да се тржиште састоји од великог броја различитих елемената, који врше, како међусобни утицај, тако и утицај на пословање фирме, могућности креирања стратегије наступа могу да укључе све опције између избора хомогеног сегмента и пласирања једног производа, до избора великог броја различитих сегмената и пласирања више производа.

Наравно, искоришћавање предности изабраних тржишних опција зависиће у великој мери од квалитета анализе тржишног окружења, односно свих могућих утицаја на пословање фирме. Могућности је много, али ако би пробали да их сведемо на конкретан број, закључили бисмо да их има најмање колико и неиспуњених потреба муштерија. Том логиком би маркетинг требало да усмере своје напоре ка откривању потреба, али истовремено идентификовању довољног броја платежно способних муштерија који ће бити спремне да купе производ [30].

Препознати тржишну прилику није увек једноставан посао. Постоји три типа ситуације које могу допринети настанку маркетиншких могућности [31]:

- Обезбеђивање дефицитарних производа,
- Обезбеђивање постојећег производа или услуге на нов, престижнији начин, и
- Обезбеђивање новог производа и услуге.

Тржишне околности у којима је тражња већа од понуде не захтевају комплексну анализу. Карактеристике које прате овакво тржишно стање можемо да сведемо на две лако уочљиве у пракси. Прво, маркетари могу пласирати производе за којима влада несташица са ценом која је много већа од реалне вредности производа, и друго, овакве ситуације имају предвидиво време трајања. Другу карактеристику можемо разложити на две претпоставке [31]:

- Уколико је могуће са већом сигурношћу одредити време трајања оваквих прилика, маркетари морају да уложе максималне напоре у искоришћавању сваке од животних фаза производа;
- Најчешће ове прилике трају кратко, што може бити ограничавајућа околност уколико припрема за оваква тржишта изискује веће напоре и улагања.

На пример, ситуације које су карактеристичне за оваква стања су периоди током и после рата, када се привреда опоравља, затим различите временске непогоде које, нажалост, прозрокују поред материјалних и људске, ненадокнадиве губитке, као и периоди непосредно после распада земље и, на крају, периоди међународне блокаде. Уколико би у овом тренутку разматрали етичка питања у маркетингу, овде би могли да се осврнемо на маркетаре који користе овакве ситуације за продају дефицитарних производа којима одређују паушално високе цене.

Модификација производа/услуга, или начина испоруке је последњих десетак година врло актуелан начин за унапређење ефикасности, како стратегије стицања купаца, тако и стратегије одржавања односа са њима. Разлог овој појави је прогресиван раст нових технологија, чија примена у готово свим подручјима маркетинга, креира боље исходе свих активности које су усмерене ка задовољавању жеља и потреба купаца.

Резултати развоја интернета и других информационих и комуникационих технологија данаш пружају бројне могућности за трансформацију и раст компанија. Омогућавање информисања муштерије путем интернета о карактеристикама производа/услуге је постало императив који свака компанија треба да испуни уколико жели да остане у тржишној утакмици на данашњем глобалном тржишту. Ова чињеница је позната многим светским компанијама које, не само да информишу своје муштерије путем интернета, него и омогућавају обављање комплетне купопродајне трансакције преко овог канала [31].

Креирање нових путева дистрибуције производа у складу са захтевима муштерија захтева сарадњу различитих стручњака, али уз искоришћење максималних ефеката тимског рада. Разлике које постоје у перцепцији пословних информација на основу којих се доносе одлуке, морају бити превазиђене, док тим који ради на усавршавању производа/услуге, или на начинима њихове испоруке мора креирати синергијски ефекат у својим активностима. Овај проблем је присутан на глобалном нивоу, посебно измеђи стручњака за информационе технологије и маркетинг стручњака. Како

савремено окружење подразумева спој ових знања, утолико више је неопходна комплементарност између ове две области.

Нове технологије нису једини пут усавршавања производа/услуге. Познати примери искоришћавања ове маркетиншке могућности се могу видети свакодневно у супермаркетима где се продаје све већи број унапређених производа. На пример, прашкови за веш, истог квалитета, али у концентрисованој форми.

Како реклама каже: „Укуси су различити“. На овај начин, произвођач не умањује важност предходног паковања, већ наглашава предности мањег паковања. Кључни циљ свих маркетиншких активности јесте стварање вредности за купце у циљу обезбеђења њихове дугорочне лојалности. Успешно управљање односима са купцима може обезбедити конкурентску предност уколико су одговарајуће активности овог процеса усмерене ка остваривању већег степена сатисфакције и лојалности [32].

Путеви доласка до лојалности муштерија су различити у зависности од њихових потреба, почев од начина комуникације, преко начина испоруке производа, до карактеристика самог производа. Одабир средстава комуникације са муштеријама у великој мери може одредити потенцијалну маркетиншку могућност. Уколико муштерија добија онлајн информације које није тражио, може да процени компанију као неозбиљну и наметљиву.

За разлику од таквих компанија, оне које траже дозволу за слање информација и понуда, и понашају се у складу са захтевима муштерија, рангиране су веома високо на виртуелном тржишту. Пример такве компаније је компанија *Tesco* (www.tesco.com), која шаље часописе прилагођених рекламних садржаја са жељама муштерија, што представља само један од начина унапређења њихове познате стратегије управљања односима са муштеријама [32].

Обезбеђивање новог производа/услуге, као трећа маркетиншка могућност директно зависи од инвентивности запослених, како оних који раде у истраживачким тимовима, тако и оних који раде као трговачки путници који су у директном контакту са тржиштем и жељама муштерија.

У пракси, лош проток информација и недовољна мотивисаност запослених може да буде ограничавајућа околност. Уколико се успоставе фер системи награђивања за све запослене чије се идеје покажу као применљиве и профитабилне, и формира одговарајући тим од различитих стручњака који ће анализирати и вредновати сваку идеју, лоша мотивисаност и проблеми у комуникацији могу бити ефикасно отклоњени.

Поред лабораторијских истраживања, данашње компаније користе посебно обучене људе за истраживање трендова на терену. На пример, *Diesel*, компанија која има циљну групу старости од 16 до 34 године, запошљава око педесет налазача трендова из различитих делова света који истражују и проналазе нове трендове и идеје [32].

Успешност већине данашњих компанија у великој мери одређују нове технологије, односно проналажење одговарајућег степена имплементације у традиционалне оквири пословања. Ниво интеграције актуелних технологија зависи од случаја до случаја, али

свакако, активности које подразумевају овај континуирани процес треба базирати на потребама и жељама муштерија.

Кораци приликом анализе стања тржишта су:

- Анализа новог производа,
- Анализа повећања обима производње постојећег асортимана,
- Анализа циљних тржишта,
- Величина тржишта,
- Анализа конкуренције,
- Процена тржишног удела,
- План продаје,
- Маркетинг стратегија (промоција, реклама).



Слика 23. Анализа стања тржишта

Предности	Слабости	Могућности	Претње
VW је глобално акредитован и добро познати бренд који је водећи у аутомобилској индустрији.	Неефикасни прилив готовине	Са искуством у linkedin да се створи свест бренд VW може користити искуства у стварању сајтова искључиво за приказивање својих брендова и тржишта страница преко других друштвених медија платформи.	Такмичари користе друге друштвене медијске платформе да се постигне надалеко и нашироко удео на тржишту.
Употребом linkedina стварање маркетинга страницу и богато искуство у електронском маркетингу.	Нови учесник у индијском тржишту аутомобила које се брзо развија.	Бити пионир у Индији са linkedinom, може да се повеже са њиховим компанијама страница са другим друштвеним медијима користити постојеће клијенте као извор бренд лојалности	Промена трендова у друштвеним медијима је непредвидива.
Један од водећих светских произвођача аутомобила и највећи произвођач аутомобила у Европи.	Недостатак успостављене тржишне базе у Индији	Раст ICT а ће обезбедити VW да модели буду глобално приказани кроз друштвене медије.	Конкурентне цене у аутомобилској индустрији.
Прва компанија у Индији користи LinkedIn за маркетинг и створи велики бренд свести (LinkedIn, 2011).		Индијска аутомобилска индустрија изузетно расте, стварајући поверење купаца широм света.	

Табела 1. SWOT анализа аутомобилске индустрије

Откад постоји робна производња, постоје и активности које се најчешће означавају појмовима реклама, привредна пропаганда или медијско оглашавање. Постоје многе дефиниције медијског оглашавања, а једна од њих је: медијско оглашавање је нелично плаћено комуницирање преко различитих медија, које врше предузећа, установе и појединци, а који су на неки начин представљени кроз пропагандну поруку, са циљем да информишу и утичу на чланове аудиторијума [33].

Његове главне карактеристике су да се спроводи путем средстава масовног комуницирања и да је оно плаћени облик комуницирања. Постоје различите класификације средстава за пренос пропагандних порука, а према једној од њих то су следеће групе: новине, часописи, радио, телевизија, пошта, спољна пропагандна средства, транспортна и остала средства [33].

Постоји пет група учесника у медијском оглашавању [34]:

- Оглашивач (компанија која користи пропаганду за промоцију својих производа и услуга на одређеном тржишту и одређеној групи потенцијалних купаца)
- Оглашивачка агенција (специјализована организација која пружа услуге у планирању и реализацији послова медијског оглашавања)
- Медији (облици канала комуницирања путем којих се огласи достављају до потенцијалних купаца)
- Потрошачи (постојећи и потенцијални примаоци огласа)
- Влада (дефинише правне оквире за коришћење медијског оглашавања).

Табела 2. Топ 20 светских компанија са највећим улагањима у рекламу

Компанија	Милијарде (\$)
1 Проктор енд Гембл	9,73
2 Унилевер	5,72
3 Лореал	4, 04
4 Џенерал Моторс	367
5 Тојота	3,20
6 Кока-Кола	2,67
7 Џонсон енд Џонсон	2,60
8 Форд	2,45
9 Рекит Бенкисер	2,37
10 Нестле	2,31
10 Фолксваген	2,31
12 Хонда	2,22
13 Марс	2,00
14 Мекдоналдс	1,97
15 Сони	1,85
16 Глаксо Смит Клајн	1,83
17 Дојче телеком	1,81
18 Крафт фудс	1,79
19 Нисан	1,72

20 Волт Дизни	1,59
---------------	------

Извор: Advertising Age (online): http://adage.com/globalmarketers09/#global_100

Иако на листи Топ 20 светских компанија са највећим улагањима у рекламу укупно узевши предњачи аутомобилска индустрија, компанија која највише троши на медијско оглашавање у свету је *Proctor & Gamble*, са потрошњом од готово 10 милијарди долара 2009. године и сталним порастом трошкова у односу на претходне године. Почетком XXI века раст трошкова у глобалном оглашавању је смањен заједно са успореном светском економијом. Године 2007. издаци су на светском нивоу износили 600 милијарди, а сматра се да ће укупни трошкови за медијско оглашавање у свету 2012. године премашити 700 милијарди, без обзира на светску економску кризу.

У светској економској кризи и ова делатност пролази кроз значајне промене. У протеклих неколико година из Топ 20 испали су *Time warner*, који је 2006. Био на 7. месту са 2,23 милијарде, *Daimler Chruisler*, који су били на 10 месту са 2 милијарде долара (сада се појављују одвојено) и *Pepsi*, која ја била на 20. месту са 1,53 милијарде [35].

Медијско оглашавање је осетљивије на особености културног окружења од других облика тржишног комуницирања. Потрошачи на ову врсту промоције реагују на основу своје културе, осећања, вредности и ставова, веровања и перцепције. Пошто је улога оглашавања да створи позитиван однос потрошача према производу или услузи обраћајући се његовим жељама, потребама и аспирацијама, пропагандна порука мора бити у складу са културним нормама потрошача. Уколико компанија недовољно уважава културалне специфичности публике, грешке су врло могуће.

То се нарочито дешавало у периоду шездесетих и седамдесетих година XX века кад се међународно медијско оглашавање тек почело интензивније примењивати. Најчешће грешке у међународном оглашавању су погрешан превод пропагандне поруке и употреба погрешних симбола који за крајњег потрошача немају исто значење као и за оглашивача. Међународно медијско оглашавање може да доживи неуспех због различитих разлога [35]:

- Порука не допире до потрошача због неадекватног медија комуникације
- Потрошач прима поруку, али је не разуме због различите културолошке интерпретације
- Порука допире до потрошача који је разумеју, али без одговарајуће реакције, јер маркетинг менаџери нису проценили потребе и жеље страних потрошача.

Током деведесетих година у међународном оглашавању је превагнуо концепт мисли глобално, делуј локално, нарочито у великим транснационалним адвертајзинг агенцијама. Усклађивање међународне пропагандне кампање са јединственошћу сваког појединачног тржишта је постало изазов међународног маркетинг менаџера.

Док европске земље постају све чвршће повезане и развијају се пан-европски медији комуникације, полако се елиминишу правне баријере између њих, па се стварају и тржишни сегменти који захватају неколико различитих земаља. Иако Европа никад

неће постати хомогено тржиште за сваки тип производа, многе компаније покушавају да јединственим промотивним кампањама промовишу своје производе на читавом континенту.

Различите културе често захтевају исте користи од примарне функције производа, на пример функција фото апарата је сликање фотографија, а ручног сата да покаже тачно време. Али, гледајући на друге особине и психолошке атрибуте производа приметимо честе несугласице међу културама.

На пример, у САД добар фото апарат на једноставан и сигуран начин мора да прави одличне слике; у Јапану и Немачкој од фото апарата се очекује да прави изврсне слике, али такође његов дизајн мора бити изузетан. У Африци, где мање од 20% домаћинства има фото апарат, прво мора да се прода сама идеја сликања [35].

Медијско оглашавање представља језички најосетљивији вид тржишног комуницирања због свог индиректног карактера и краткоће поруке, што нарочито долази до изражаја у међународним размерама [36].

Иако се неки језици користе у већем броју земаља, не смеју се занемарити ни нијансе у дијалектима и различитим варијантама употребе језика. Без обзира да ли се ради о стандардизованој или диференцираној пропагандној кампањи, пропагандна порука мора бити на локалном језику. Да би се превазишли културолошки проблеми неопходно је коришћење помоћи локалних адвертајзинг агенција, јер је чак и код савршеног превода поруке могуће да је припадници друге културе схвате на погрешан начин.

Као пример одличног медијског оглашавања је политика стратегије комуникације са купцима винарије „Плантаже“, Слика 24, која се базира на квалитету и приступачности, а према пословним партнерима има коректне односе - поштовање рокова, плаћање итд, и према стејкхолдерима. Такође, базира се на учешћу у свим конкурсима који објављују учешће у истраживачким пројектима - иновације које стално имају у производима. Ова винарија има палету вина која су ограничених серија - нема их у широкој продаји већ се праве само за познате купце и имају високу цену и јако високи квалитет.



Слика 24. Пример одличног медијског оглашавања, <http://www.plantaze.com/>

Пример једног од бољих медијских оглашавања за винарију „Плантаже“, <http://www.maticacrnogorska.me/files/46-47/23%20svetozar%20savic.pdf> :

Један од сегмената који утиче на одржавање препознатљивости производа „Плантажа“ је маркетинг. Шта се крије иза маркетиншког наступа „Плантажа“? Пре свега заступљеност у различитим медијима кроз: промоције, наступање на сајмовима и фестивалима, креирање различитог промотивног материјала, одржавање прес конференција итд. Промоција као активност подразумева презентацију производа (вина), старог или новог, које произвођач жели да прода.

Обично се одиграва у неком пријатном амбијенту (хотел, ресторан). Особе, директно или индиректно, одговорне за креирање производа представљају његове карактеристике, упознајући на тај начин потенцијалне купце. Присуство медија проширује тај спектар и на друга, екстерна лица. Обично се током промоција нуди вино по промотивним ценама или бесплатно.

Винске цесте или путеви су специфичан начин промовисања вина у оквиру организованих групних туристичких посјета. Зависно од степена организације посете винским цестама могу бити посебно уприличене за званице из научног, образовног, привредног, културног и политичког живота. То исто важи и за свакодневне посетиоце.

Плантаже имају свој вински пут унутар својих винограда и подрума што представља изузетан начин за промоцију својих производа и активности.

Сајмови су један од начина да произвођачи понуде на увид своја вина. Наиме сваки сајам прате и различити медији. У току сајмова се врши аукцијска продаја вина, затим подела вина грађанству и сл. За имућније произвођаче оваква врста спонзорства користи за рекламирање сопственог брэнда или лога.

Спонзорство, као медијска промоција, подразумева уступање својих производа или финансијских средстава у замену за истицање, Медијско информисање о винским производима у Црној Гори, појављивање или помињање бренда или логоа у званичним саопштењима, конференцијама за новинаре, на плакатима, билбордима, сајтовима, поделом пропагандног материјала и сл.

Различите врсте промотивног материјала (флајери, каталози, брошуре, ЦД-и, привесци и сл.) важне су за брзо и концизно упознавање потенцијалних потрошача с понуђеним винима на промоцијама, винским цестама и сајмовима. Такав материјал је могуће брзо дистрибуисати а заинтересовани могу да га понесу са собом.

Press klipping је сажета информација којом се, у дневној или периодичној штампи, обавјештава јавност о успесима – наградама и признањима, догађањима – почетку или крају бербе, квалитету грозђа и вина, новим производима и сл.

Поред наведених постоји још низ различитих начина за презентовање својих производа у медијима. Неки од њих су: пропагандни спотови, рекламни панои, оглашавања у штампаним и електронским медијима, израде web страна, ЦД китови, newsletter, билтени, књиге, извјештаји, VHS касете и др.

4.2. Односи с јавношћу

Односи с јавношћу (*Public Relations* или *PR*) је активност комуницирања предузећа са његовом екстерном и интерном јавношћу. *PR* одељење игра главну улогу у стварању позитивног имица компаније, како у јавности тако и међу запосленима. Свака компанија која има међународне активности треба да користи своје *PR* особље као спону између интересних група: компаније и запослених, синдиката, акционара, потрошача, медија, владе и добављача. Што је компанија присутнија на глобалном тржишту, треба више да улаже у *PR* активности [37].

Неке компаније имају стално одељење за односе са јавношћу, док друге преферирају услуге специјализованих *PR* агенција. То су углавном транснационалне компаније које користе услуге локалних агенција да би се што више приближиле локалном тржишту.

Трошкови за *PR* у свету расту 20% на годишњем нивоу. У неким земљама то износи и далеко више – 200% годишње у Индији – због огромних страних улагања и приватизације државних предузећа [38].

Број међународних *PR* удружења такође расте. Многа европска удружења су део Међународне асоцијације за односе са јавношћу. Неколико независних *PR* агенција из Велике Британије, Немачке, Италије, Шпаније, Аустрије и Холандије су се удружиле у мрежу названу Глобалинк.

Сврха ове мреже је да за своје чланице обезбеди различите облике помоћи на глобалном нивоу, као што су односи са медијима, планирање догађаја, дизајн пропагандног материјала и прилагођавање глобалних пропагандних кампања локалним потребама.

Фактор који утиче на повећану важност *PR* у међународним размерама су побољшани међусобни односи многих држава у свету, при чему се владе заједно баве питањима мира у свету и заштите човекове средине. Такође, револуција у средствима комуникације је учинила *PR* заиста глобалним. Сателити, факс и интернет дозвољавају *PR* особљу да буду у додиру са медијима у читавом свету.

PR особље мора добро да познаје публику и у својој земљи и на иностраним тржиштима. Они морају добро знати локалне обичаје и обавезно локални језик. Наравно, *PR* менаџер који не говори локални језик није у стању да директно комуницира са публиком. Осим тога, он мора добро да познаје и невербалну комуникацију у том окружењу.

Управљање односима са јавношћу се разликује између земаља. На њих утичу култура и традиција, друштвено, политичко и економско окружење. У развијеним земљама основна *PR* оруђа су писана реч и масовни медији, док у неким неразвијеним земљама најбољи медиј комуникације може бити градски телал на тргу или пијаци. У САД на односе са јавношћу се гледа као за засебну функцију у оквиру менаџмента, док су у Европи они углавном део маркетинг функције.

Пример је компанија *Intel*, Слика 25. Године 1994. Произвођач компјутерских чипова *Intel* је показао слабо разумевање односа са јавношћу. Након што је један професор колеца открио техничку грешку у једном од чипова, контактирао је *Intel* тражећи замену. Људи из *Intela* су признали да се радило о грешци, али су одбили да му пошаљу нови чип уз објашњење да би тај чип изазвао проблем у раду компјутера тек једном у 27.000 година [38].



Слика 25. Пример лошег односа са јавношћу, <https://twitter.com/intelopensource>

Пошто није био задовољан одговором, професор је ставио своју жалбу на интернет. Убрзо се светом раширила вест о дефектном чипу и *Intel* одговору. Генерални директор *Intela* је долио уље на ватру кад је у свом извињењу рекао да нема савршених чипова и да ће заменити чипове само оним корисницима који су могли да докажу да користе компјутер за компликоване математичке операције.

То је дефинитивно погоршало *Intelov* имиџ у јавности. Тек након више недеља негативног публицитета компанија је понудила нове чипове свим корисницима који их буду тражили. Временом се стишала бука без трајне штете по *Intelevis* репутацију [38].

Пример PR менаџмента „Народног позоришта“ у Београду, http://www.management.fon.rs/management/e_management_65_srpski_10.pdf.

Односи са медијима који обухватају односе са штампом, новинским агенцијама, РТВ станицама и интернет порталима остварују се кроз редовно креирање и достављање битних информација и вести о раду Народног позоришта у Београду. Заинтересована јавност се о спроведеним активностима обавештава путем конференција за медије, штампањем репертоара и брошура (афиша) о представама, преко позоришних новина, интернет презентације и друштвених мрежа. Штампани репертоар Народног позоришта у Београду визуелно је атрактиван и добро осмишљен у форми флајера, а садржи детаљан план представа и догађаја на месечном нивоу, који се одржавају на две расположиве сцене - Велика сцена и сцена “Раиша Плаовић”. На једној од страна репертоара дат је и целокупан план представа на енглеском језику, док је део последње стране репертоара резервисан за брендове спонзора и донатора позоришта.



Слика 26. Односи са јавношћу Београдског позоришта

Народно позориште у Београду једном месечно издаје и “Позоришне новине”, Слика 26, које се дистрибуирају као саставни део дневних новина “Вечерње новости”, сваке последње суботе у месецу. Примерак је бесплатан и може се добити и у просторијама позоришта, а постоји могућност и преузимања Позоришних новина у електронском формату са интернет презентације. Позоришне новине би у перспективи могле да комерцијализују део свог простора, у смислу продаје огласног простора и на тај начин оптимизују своје деловање у оквиру промотивног микса.

Веома значајан инструмент који се користи у оквиру PR активности Народног позоришта у Београду јесте и званична интернет презентација, која је недавно у потпуности редизајнирана и освежена новим садржајима. Интернет презентација делује свеже и модерно, визуелни идентитет је одлично осмишљен и реализован, док је садржај логично организован и презентован. Почетна страна нуди преглед најсвежијих вести и догађаја, уз линкове који воде до остатка садржаја. Евидентно је да служба маркетинга редовно ажурира вести на интернет презентацији, које на тај начин брзо и једноставно постају доступне свим посетиоцима. Посетиоце сајта све време посете прате инфо-боксови са леве стране који садрже календар дешавања, секцију “Данас на репертоару”, могућност преузимања целокупног месечног репертоара у ПДФ формату, као и обавештења о новим премијерама.

Осим званичног сајта, за презентацију позоришта на интернету, користи се и интернет сервис Youtube, где је креиран посебан канал посвећен позоришту и на коме су постављени рекламни спотови позоришних представа, инсерти из представа, као и телевизијски прилози о раду националног театра. Такође, постоје активности и на

друштвеним мрежама, па је тако креиран и Twiter налог, а на друштвеној мрежи Facebook креиран су профил Народног позоришта у Београду. Путем наведених инструмената PR-а јавност се упознаје са свим позоришним активностима, премијерама, најавама представа, опера, балета, изложби, концерата, са гостовањима, оствареном сарадњом са другим позориштима и компанијама, учествовању на фестивалима, освојеним наградама, хуманитарним активностима, као и другим специјалним догађајима на којима позориште учествује или их организује. На овај начин остварују се два основна циља PR активности, обезбеђује се медијски простор и креира позитиван имиџ Народног позоришта у Београду.

Уместо да плаћа медијски простор и време, служба маркетинга националног театра исти учинак постиже осмишљавањем и дистрибуцијом занимљивих вести и информација чиме се анимирају медији да својим објавама сами врше промоцију Народног позоришта у Београду. Основа за израду анализе је оцена и опис сваке објаве по следећим критеријумима: датум, медиј, врста медија, досег медија, учесталост излажења, комерцијална и ПР вредност објаве, површина/трајање објаве, форма објаве, фокус, тематски оквир и ауторство објаве. Јединица анализе била је објава под којом се подразумева видљиво омеђена целина у медијима.

Укупан број забележених објава о Народног позоришту у Београду за протеклу сезону, у свим медијима износио је 2342 објаве. Од тога у штампаним медијима забележено је 1748, односно 75% од броја укупних објава, док их је на телевизијским каналима забележено 380, што је 15% објава, а на интернет порталима 214, или 10% од укупног броја објава.

Квалитет оствареног публицитета процењен је на основу три категорије објава. Медијских објава у којима се говори искључиво о Народног позоришту у Београду (примарни фокус) било је 1494 (64%). Што се тиче медијских објава у којима се Народно позориште у Београду појављује као навод у оквиру обраде неке друге теме (секундарни фокус), забележене су 782 (33%) објаве, а медијских објава у којима се национални театар узгредно помиње (терцијарни фокус), било је укупно 66 (3%).

Анализом су перцепиране и позитивне, неутралне и негативне објаве. Народно позориште у Београду је у протеклој сезони имало највише позитивно интонираних објава и то 92% од укупно забележених објава. Неутралних је било 138 (6%), а негативних 38 (2%). Може се закључити да је у две трећине медијских објава Народно позориште у Београду заузимао централно место, док се у само три процента укупних објава узгредно помиње.

Ако се погледа апсолутан број објава, можемо закључити да се дневно у 6 медијских објава говори о Народног позоришту у Београду. Како би се извршила што прецизнија и валиднија анализа PR активности које спроводи Народно позориште у Београду и

дале релевантне сугестије, важно је презентовати и резултате истраживања позоришне публике о начину информисања о репертоару и позоришним активностима.

Највећи број публике о репертоару националног театра (слика 3) информисе се путем интернета (37.3 %), док су класични начини информисања путем дневне штампе још значајно заступљени, мада се може приметити тренд њихове стагнације са прогнозом даљег опадања, сразмерно повећавању савремених начина информисања путем информационих технологија. ТВ и радио су убедљиво најређи начин информисања о позоришту.

Уопштено посматрано, Народно позориште у Београду је у медијским објавама на интернету било најмање заступљено, са само 10% од укупних медијских објава. Овај податак ни у ком случају не кореспондира са тренутним друштвеним и технолошким токовима, као ни навикама и преференцијама становништва.

Заступљеност објава о Народног позоришту у Београду у штампаним медијима је на првом месту у односу на број укупних медијских објава (75%). Дубљом анализом медијских објава у штампаним медијима, уочено је да је заступљеност Народног позоришта у дневним новинама далеко већа од заступљености у недељним, двонедељним и месечним издањима - 81% дневна штампа, 19% недељници, двонедељници и месечници. То указује да је сарадња са дневном штампом на веома високом нивоу, и то посебно са најчитанијим дневним листовима, али да би већу пажњу требало посветити недељним, двонедељним и месечним издањима.

Заступљеност Народног позоришта у Београду у телевизијским медијима је 15% од укупног броја медијских објава. Иако објаве на РТВ станицама имају најшири домет, њихов утицај на посећеност позоришту је ипак веома ограничен, јер истраживања позоришне публике указују на веома мали број посетилаца који користе овај медиј као средство информисања о репертоару и активностима Народног позоришта у Београду (само 3,4%).

4.3. Публицитет

Публицитет је облик тржишног комуницирања који се дефинише као објављивање позитивних информација о предузећу и његовим производима и услугама у средствима јавног информисања које нису финансиране од стране предузећа [39].

Он користи исте канале комуницирања као медијско оглашавања, само што се код оглашавања масовним медијима плаћа за емитовање пропагандних порука, док код публицитета то није случај. Плаћање је једина разлика између ова два облика тржишног комуницирања. Са друге стране, разлике између публицитета и односа с јавношћу су следеће [39]:

- Публицитет користи само масовне медије, док PR користи и остала средства комуницирања, па и директне облике.
- Публицитет је далеко информативнији од PR, садржи вести и новости, јер ће га само тада масовни медији уврстити у свој редакцијски садржај.

- Исто као код медијског оглашавања, *PR* плаћа за објављивање поруке, а публицитет не.

Објављивање новости о компанији у редакцијском, уместо у огласном делу има значајне позитивне ефекте за компанију. Пре свега је то поверење у садржај новости, јер се то поверење везује за медиј, а не за сам извор новости. Друго, та вест се по правилу да је опширније него плаћени оглас. Коначно, а можда и најважније, спремност читаоца да прочита, види или саслуша тако изложену вест је далеко већа него ако је реч о огласу [40].

У међународним размерама, због нестанка дистанце међу тржиштима, често се догоди да тренутно ширење неке вести доводи до позитивног или негативног публицитета у читавом свету. Продаја може да се повећа или смањи због потпуно неповезаног догађаја. На пример, због познатог случаја убиства Никол Симпсон, супруге америчког глумца О. Џеј Симпсона, дошло је до повећане продаје (чак 50%) италијанских ципела Бруно Маљи. Ту марку ципела је Симпсон наводно носио у ноћи убиства [40].

Публицитет се често надограђује на плаћени *PR*, као у случају кад је 1996. године у Њујорку *IBM* платио 5 милиона долара за организовање меча између Гарија Каспарова и компјутера названог *Deep blue*. Тај меч је био један од најбољих маркетиншких потеза компаније [40].

Да би повећао интерес купаца, *IBM* је објавио огласе у новинама, слао бројна писма медијима, направио интернет страницу и изнајмио огласни простор на/у аутобусима градског превоза. Меч су преносили бројни светски медији. Публицитет је далеко премашао новац уложен у оглашавање. Претпоставља се да је компанија зарадила око 100 милиона долара на основу тог позитивног публицитета, Слика 27.



Слика 27. Пример доброг публицитета, <http://www.ca.com/us/lpg/ibm/ibm.aspx>

Публицитет може да има и негативне последице. И дан данас многи потрошачи у свету бојкотују производе компаније *Nike* због негативног публицитета који окружује компанију још од 1990-их година. Наиме, медији широм света су пренели приче о искоришћавању деце и жена у Вијетнаму који раде у нехуманим условима за минималне наднице, Слика 28. Уз сав труд, *PR* тим те компаније није успео да елиминише негативни публицитет.



Слика 28. Пример лошег публицитета, <http://incept.co/ShowArticle.php?ID=6236>

Пример праћења публицитета „Привредне коморе Србије“, <http://www.pks.rs/spp/analiza.pdf> :

Медији су током анализираног периода (01. мај – 14. јун) о Српском парламенту предузећа, у организацији Привредне коморе Србије, објавили 130 извештаја. Перцепција извештавања је претежно неутрална, са значајним процентом оствареног позитивног публицитета. Наиме, од укупног броја објава, 70 је информативног карактера (61 одсто) а чак 50 извештаја је афирмативне интонације (38 одсто).

Бележимо само једну објаву негативног тоналитета (“Парламент предузећа без конкретних резултата”, Политика, 14. јун). Иако је организовање ССП-а најављивано током целог маја (а са промовисањем овог догађаја започето је и раније), највећи број позитивних објава забележен је, ипак, по његовом завршетку, у извештајима у којима су преношене реакције и закључци представника власти и привреде о Српском парламенту предузећа, његовој улози и значају. Ово је уједно и тема која је генерисала највећи публицитет, са 41 забележеним извештајем. Медијски наступи председника ПКС Милоша Бугарина у којима говори о Српском парламенту предузећа, тема је која је са 32 објаве у самом врху када је у питању медијска слика о овом догађају. Са истим бројем извештаја (32) медији су учествовали у најави одржавања ССП-а.

Посматрано према периодици извештавања, о Српском парламенту предузећа највише објава пласирано 03. јуна, на сам дан одржавања овог догађаја. Тада су медији пренели 48 објава на ту тему. Овај број је већ сутрадан драматично опада, па 04. јуна бележимо осам објава о ССП-у. Исти број извештаја (осам) је забележен и неколико пута у мају, приликом најављивања одржавања ове седнице (17, 21. и 24. маја).

Организујући овај догађај, Привредна комора Србије и Српски парламент предузећа остварили су примарни медијски публицитет (помињање у целој или већем делу медијске објаве) у чак 83 одсто објава (108 извештаја). Извештавање у секундарном (10 објава или осам одсто) и терцијарном публицитету (12 објава или девет одсто) готово да је изједначено. Податак да су домаћи медији у великој већини објава о ПКС

и ССП извештавали у примарном публицитету, потврда је значаја који је ова Седница добила у српској јавности.

4.4. Лична продаја

Лична продаја је двосмерно, непосредно комуницирање између представника компаније и потенцијалног купца. Посао продавца је да правилно разуме потребе купца, пронађе му одговарајући производ или производе из асортимана компаније и убеди купца да изврши куповину [41].

Глобални маркетинг представља додатни изазов личној продаји, јер купац и продавац често долазе из различитих националних и културних миљеа. Значај личне продаје је већи у међународном него у домаћем маркетингу, са већим делом промотивног буџета. Разлози за то су рестрикције медијског оглашавања, које смањују могућност употребе неких облика промоције и ниске плате у многим земљама, које омогућавају транснационалним компанијама да запосле бројну локалну продајну снагу [41].

Наравно, у мултикултуралном окружењу, вербалне и невербалне баријере у комуникацији представљају нарочити изазов за особље личне продаје. За успешно пословање нужно је познавање културних норми и пословног протокола. Осим тога, политички фактори често компликују међународну пословну сарадњу, а понекад се и држава домаћина мора укључити у преговоре и одобрити закључивање споразума.

Илустрација из праксе за значај личног контакта је та да је године 1993. компанија *YTL Corp.* из Малезије је тражила понуде за изградњу турбина генератора, посао вредан 700 милиона долара. Међу понуђачима су били *Siemens* и *General Electric*, Слика 29. Датук Франсис Јео, генерални директор *YTL* -а је тражио да се лично састане са директорима обе компаније. „Желео сам да их погледам у очи и да видим да ли с њима могу да сарађујем“, рекао је Јео [41].

Siemens је урадио оно што су тражили, док *General Electric* није послао свог директора. Као епилог, Сименс је добио уговор.



Слика 29. Пример добре и лоше личне продаје

Главни и најтежи део посла међународног продајног представника је пословно преговарање. Пословном партнеру се увек мора прилазити двојако: као индивидуалној личности и као припаднику одређене културне средине. Стилкови и стратегије

преговарања се значајно разликују од једне до друге културе. Могуће је идентификовати пет међународних преговарачких стратегија [42]:

- Стратегија ангажовања модератора;
- Стратегија усмеравања партнера,
- Стратегија прилагођавања,
- Стратегија додатног упознавања и
- Стратегија коришћења културне блискости.

Стратегија ангажовања модератора се користи кад је међусобна упознатост партнера са културом супротне стране ниска. Модератор мора бити добро упознат са обе културе. Стратегија усмеравања партнера се примењује кад је страни партнер добро упознат са вашом културом. Партнер се наводи да следи ваш преговарачки сценарио. Њој супротна је стратегија прилагођавања, где се иде на прилагођавање партнеровом преговарачком сценарију јер он не познаје вашу културу а ви сте добро упознати са његовом.

Код стратегије додатног упознавања оба партнера осредње познају културу друге стране, те се иде на усклађивању гледишта. Кад су оба партнера добро упозната са пословном праксом и културом супротне стране, примењује се стратегија коришћења културне блискости.

За личну продају је битно споменути и *Multilevel Marketing*. Свако од нас је некада препоручио производ или услугу којом смо били веома задовољни својим пријатељима, рођацима, познаницима или чак и непознатим особама. Такође, свако од нас, а поготово женске особе, у једном период су се бавиле продајом производа компаније “*Oriflame*” или “*Avon*” или су купиле њихове производе од пријатељице или познанице. Велики утицај препорука или како се то често каже рекламе “од уста до уста” препознале су и искористиле многе компаније.

Постоји више назива за овај вид маркетинга, од Мрежног маркетинга, Пирамидне продаје па све до Маркетинга у више нивоа. Назив који најбоље описује овај вид промоције јесте систем потрошачке дистрибуције. Наиме, компанија је овде у директној вези са купцима, без икаквих посредника, тако да је потрошач у овом случају дистрибутер како себи тако и особама којима препоручује производе или услуге. Мрежни маркетинг је систем који тачно прати сваку препоруку и адекватно је награђује у зависности од промета који је захваљујући њој настао. И поред бројних предрасуда и неповерења, у овом систему обе стране добијају.

Предности за овакву компанију: Новац који би компанија иначе уложила у директни маркетинг (ТВ рекламе, новине, радио итд.), улаже у побољшање квалитета производа јер купци неће препоручивати производ лошег квалитета којим нису ни они сами задовољни, осим наравно људи који су у то ушли једино због зараде. Предност је и директна веза са купцима, обука и стимулација дистрибутера-купаца који ће имати највећи утицај на позицију производа на тржишту.

Предности за дистрибутера-купца: Купци постају дистрибутери учлањењем, мада се могу користити и називи као што су регистрација потрошача, уписивање у клуб

потрошача или приступање система. Поред зараде, најчешћа мотивација купцима да препоручују производе, јесте могућност да те исте производе купи по повлашћеној цени, без малопродајне марже. Купци се у овом систему превасходно баве маркетингом и добијају провизију на више нивоа, зависно од висине промета који је настао њиховом препоруком. Још једна важна чињеница јесте добровољни карактер. Наиме, купац нема никакве обавезе да препоручује производ и да купује производ уколико то не жели. Међутим, као што у животу ништа није сигурно, тако и у пословању постоје ризици. Због тога се потрошачка дистрибуција често спомиње у негативном контексту. Разлог неповерењу овом систему јесу бројни примери лажних компанија које су искоришћавале купце за продају непостојећих производа али и отпор иновацијама као и необавештеност људи о овом типу дистрибуције. Најбољи начин за превазилажење предрасуда јесте добра анализа саме понуде и уочавања могућих превара.

4.5. Унапређење продаје

Унапређење продаје је разноврсни скуп подстицајних акција (средстава), већином краткорочних, које се преузимају с циљем да се трговина и купци подстакну на већу и бржу куповину [43].

На активности унапређења продаје у међународним размерама утичу особености окружења као што су ниво дохотка, правна регулатива, култура живљења, оспособљеност локалне малопродаје, конкурентски амбијент, развијеност других облика промоције и доступност делова тржишта [43].

Највећи проблем представља правна регулатива која у свету није усклађена. Она се најчешће односи на ограничење поклона, награда и бесплатних узорака. На пример, у Канади је забрањено унапређење продаје за алкохолна пића и цигарете, у Аустрији и Немачкој су забрањени купони, у Грчкој и Француској су поклони ограничени на 5% вредности производа итд. Овај начин промоције је локално опредељен, те се као претпоставка успешног управљања унапређењем продаје јавља претходно истраживање његове прихватљивости по појединим земљама.

Пример из праксе је Хуверов фијаско, Слика 30. Компаније морају добро да планирају своје активности унапређења продаје, јер у супротном може доћи до нежељених последица. Године 1992. промоција корпорације Хувер, односно европска филијала те америчке компаније је почела веома успешно, да би се претворила у финансијски фијаско и катастрофалне односе са јавношћу [43].

Купцима Хувер усисивача и других апарата су биле понуђене бесплатне авионске карте до разних дестинација у Европи и САД. Менаџери компаније су се надали да ће се трошкови исплатити кад потрошачи након лета изнајме аутомобиле и собе у хотелима. Број потрошача који су се јавили за бесплатне карте је далеко надмашио очекивања компаније.

Кад је 200.000 купаца тражило оно што им је обећано, компанија се нашла у великим проблемима, јер није одредила довољан буџет за овакву активност. Да би испоштовали

купце, морали су да потроше 72 милиона долара за неколико хиљада места на разним авионским линијама.

Догађај се претворио у ноћну мору за Хувер. Маја 1995. Године компанија је морала да прода Хувер италијанској компанији Канди за 170 милиона долара уз одлуку да се у будућности фокусира на северноамеричко тржиште.



Слика 30. Пример лошег унапређења продаје,

<http://www.telegraph.co.uk/news/newsvideo/weirdnewsvideo/7300568/Hoover-man-identifies-vacuum-cleaners-by-sound-alone.html>

На тржиштима где је тешко доћи до потрошача због ограничености медија, буџет за унапређење продаје се нужно повећава. У мање развијеним земљама управо унапређење продаје представља основни вид промотивног деловања. На пример, у Латинској Америци *Pepsi* и *Coca cola* шаљу своје камионе у рурална подручја да промовишу своје производе, Слика 31. Увођењу *Ariel* детерџента на египатско тржиште помогло је „Ариелово покретно позориште“, луткарска представа која је извођена у селима, пошто већина египатског становништва још увек живи у руралним крајевима [43].



Слика 31. Пример доброг унапређења продаје, <http://www.coca-cola.rs/sr/home/>

Сајмови представљају један од начина промотивног унапређења продаје, манифестационог и презентационог карактера. Потенцијали и промотивне могућности

сајмова у свету су огромни. Годишње се одржи око 8.000 сајмова и изложби, са реалном вредношћу остварених пословних трансакција од преко 25 милијарди долара.

У оквиру тог броја, годишње се одржи више од 800 међународних сајамских приредби у око 70 земаља [43].

У међународном пословању и маркетингу, значај сајмова се повећава у односу на домаћи маркетинг. Учешће на познатим међународним сајмовима све више се јавља као неопходност. Они некад служе као отварање могућности ка међународној експанзији. Нпр. кад је савезна америчка држава Колорадо помогла компанији *Alpine tar Co.* да закупи штанд на међународном сајму спортске опреме у Минхену, почело је њено освајање међународних тржишта. Та компанија данас у иностранству реализује око 40% своје продаје и познатија је у Европи него у Америци.

Значај сајмова можемо илустровати још једним примером. У кинеском граду Гуангжо се два пута годишње одржава сајам кинеске извозне робе. На изложбеном простору од 160.000 м² 3.000 кинеских фирми изложи преко 100.000 производа. Сајам посети више од 50.000 људи из 160 земаља, а вредност продате робе за време трајања сајма прелази 10 милијарди долара [43].

Ради боље координације одржавања сајамских манифестација, двадесет тадашњих најважнијих сајмова је 1925. године донело одлуку о формирању Уније међународних сајмова, која данас има седиште у Паризу. У Унију су до 2010. године учлањене 551 сајамске организације из 84 земље са свих континената. Многи сајмови у свету не могу да уђу у Унију јер су локалног карактера или не испуњавају строге услове за улазак у ову организацију.

Неки наши познати сајмови су Сајам камена у Крагујевцу на Шумадија сајму, Слика 31, Београдски сајам књига, Слика 32, итд.

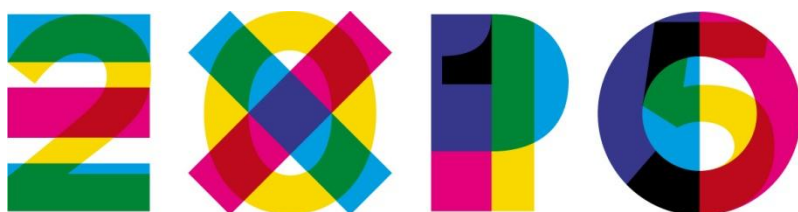
Светски познати сајмови су многобројни, један од најпознатијих је *Ехро*, у Милану, Слика 33.



Слика 31. Сајам камена на Шумадија сајму, www.kamensrbije.org.rs/



Слика 32. Београдски сајам књига, http://sajam.co.rs/active/sr-latin/home/details/_params/sajam_id/69156.html



MILANO 2015
1 MAY • 31 OCTOBER

FEEDING THE PLANET
ENERGY FOR LIFE

Слика 33. Сајам *Expo* у Милану, <http://www.nightlife-cityguide.com/en/guide-nightlife/Italian-train-discounted-tickets-for-expo-2015/>

4.6. Спонзорска промоција

Спонзорство је пословни однос између оног ко даје средства или услуге и појединца, догађаја или организације која за узврат даје право и услугу, који могу бити искоришћени за стицање комерцијалних предности.

С појмом спонзорство често се мешају појмови доброчинство, меценство и сл. Са спонзорством се нарочито сусрећемо у области спорта и културе. Главна два учесника у спонзорству су купац услуге (спонзор) и продавац услуге.

Обично се њихов однос дефинише уговором о спонзорству. Трећи члан је јавност, тј. публика, која добија услугу без накнаде. Уговором о спонзорству се купује публика са којом продавац услуге може да оствари контакт [44].

Пример су фудбалски стадиони на којима спонзори, за накнаду коју плаћају клубовима, постављају своје рекламе које ће видети публика која посматра утакмицу.

Спонзорство на публику делује другачије од медијског оглашавања. Док рекламе делују агресивно и убеђивачки, спонзорство делује индиректно, мотивишући заинтересоване укључене појединце и групе за производе или услуге који спадају у „животни стил“.

Спонзорство може да буде једнократно, за посебан спортски или културни догађај, или може бити за одређени временски период. Пример таквог спонзорства је уговор између компаније *Adidas* и наше тенисерке Ане Ивановић, једине која је потписала уговор о доживотном спонзорству. Она добија чак 3,5 милиона долара по сезони, без бонуса условљених постигнутим резултатима [44].

Вредност спонзорства је могућност контакта не само са учесницима догађаја и директном публиком која га посматра, већ и са индиректном публиком догађаја, тј. Публиком која прати догађај преко масовних медија. Олимпијске игре су један од великих догађаја који путем спонзорства генерише огромна средства. Дванаест главних спонзора (међу њима *Coca Cola*, *Kodak*, *Lenovo*) је у Олимпијске игре у Пекингу уложило укупно 866 милиона долара (трећина више него у Атини 4 године раније), што представља 40% укупне зараде Олимпијских игара 2008. Године [44].

Једна америчка ТВ мрежа је за право преноса Олимпијских игара у Сиднеју 2000. године платила скоро милијарду долара. Зашто би медији платили толику суму? Зато што повећавају своју гледаност и могу много скупље да продају термине у рекламним блоковима. Процењено је да је 4,3 милијарде људи у 220 земаља гледало Олимпијске игре у Пекингу [44].

Спонзорство је постало основни извор прихода за многе фудбалске тимове. Међу највеће појединачне уговоре спадају: 302,9 милиона фунти током 13 година између компаније Најки (Нике) и клуба Манчестер Јунајтид (Манчестер Униџед), 165 милиона фунти за период од 10 година између либијске компаније Тамоил и Јувентуса (раскинут након скандала везаног за корупцију у којем је учествовао Јувентус), Најки – Барселона (Барселона) у износу од 131 милион фунти током 5 година и Челзи (Цхелсеа) – Адидас 100 милиона фунти за период од 10 година [44].

Код бирања спонзорства важно је да компанија одабере појединца, догађај или организацију у складу са својим дугорочним циљевима и жељеним имиџом, а нарочито са својим осталим промотивним активностима.

Спонзорска промоција је вишедимензионог и мултимедијалног карактера и налази се у процесу експанзије, нарочито на глобалном нивоу. У 2007. години трошкови спонзорске промоције су износили око 42,7 милијарде долара, а процењено је да ће вредност тог тржишта достићи 60 милијарди долара 2012. Године [44].

Иако је дошло до интензивног раста овог облика промотивног деловања, проценат у укупним трошковима промотивне пропаганде је скромно.

Највећи међународни спонзори су банке, произвођачи аутомобила, произвођачи безалкохолних пића, компјутерске фирме итд. Пошто је у многим земљама забрањено оглашавање друштвено осетљивих производа попут дувана и алкохола, њихови произвођачи су једно време све више улагали у спонзорску промоцију. У Европској унији је од 2003. године забрањена промоција дуванских производа кроз спонзорисање спортских догађаја.

Најчешће спонзорисане активности у међународном маркетингу су спорт и уметност. Компанија може да спонзорише глобални, регионални или локални догађај. Примери глобалног спонзорског догађаја су Олимпијске игре, Светско првенство у фудбалу, трке формуле један и Тур д'Франс. Догађаји од регионалног значаја су Панамеричке игре, а од локалног сумо рвање у Јапану или национална фудбалска првенства.

Илустрација из праксе је *Coca Cola* као глобални спонзор. *Coca Cola* је један од највећих светских спонзора спортских догађаја на глобалном и локалном нивоу. Осим тога, учествује на светским сајмовима и националним изложбама од 1905. године. Присутна је на светским догађајима као што су Олимпијске игре, ФИФА светски куп и Светски куп у рагбију. У многим земљама где државни органи немају довољно средстава да финансирају спортисте на међународним такмичењима, филијале *Coca Cola* се појављују као донатори, кроз сарадњу са 190 националних олимпијских комитета [44].

Била је званични спонзор Олимпијских игара у Пекингу 2008. године и тиме наставила непрекинуту традицију присуства на Олимпијским играма од 1928. године. Компанија је одавно добила уговор о спонзорисању летњих и зимских Игара до 2020. године.

На Светском купу у фудбалу *Coca Cola* је присутна од такмичења у Аргентини 1978. године, а спонзор је Светског купа у рагбију од 1995. године. Моћни бренд *Coca Cola* шаље јасну слику потрошачима широм света и за многе је постао део њиховог свакодневног живота.

Од септембра 2009. до јуна 2010, највећа награда у светском фудбалу, ФИФА трофеј је обишао свет у турнеји коју су заједно организовале ФИФА и *Coca Cola*. У новембру 2005. године, ФИФА и *Coca Cola* су своје дугогодишње партнерство продужиле за још 15 година, од 2007. до 2022. године. Тај уговор је омогућио *Coca Cola* учествовање у најразличитијим догађајима у организацији ФИФА, укључујући Светско првенство, Светски куп и многе друге.

Светска тенденција је раст издатака за овај вид промоције. Током деведесетих година улагања у спонзорство су се повећала осам пута. Разлози за то су све већи број спајања и припајања компанија и друштвено корисни маркетинг. Нове компаније настале спајањем две матичне компаније желе што пре да створе позитиван имиџ и свесност широке публике о постојању новог ентитета. Друштвено корисна спонзорска промоција постаје све популарнија јер компаније желе да изграде слику о себи као о добром грађанину који је друштвено ангажован. На пример, *Avon* помаже истраживања о раку дојке и помаже истраживања о сиди. *Pepsi* је спонзорисала оперу и балет у Аргентини, а *IBM* истраживање о заштити тропских шума у Костарики.

Пример формулара за пријаву за спонзорство, <http://www.victoriagroup.rs/o-nama> :



VICTORIAGROUP

FORMULAR PRIJAVE ZA SPONZORSTVO

Poslovno ime:			
Pravni status (preduzeće, udruženje građana,...)			
Adresa (Ulica, Grad, Država):			
Web sajt:			
PIB:			
Matični broj:			
Tekući račun:			
Odgovorno lice/ lice ovlašćeno za potpisivanje:			
Kontakt osoba (ime i prezime, funkcija):			
Telefon:			
E – mail:			

Šifra delatnosti i tekstualni opis delatnosti (APR):	
Ciljevi organizacije:	

Kojoj kompaniji članici upućujete zahtev za sponzorstvo?	
Victoria Group (Beograd)	☐
Victoriaoil (Šid)	☐
Sojaprotein (Bečej)	☐
SP laboratorija (Bečej)	☐
Victoria Logistic (Novi Sad)	☐
Veterinarski zavod Subotica	☐
Fertil (Bačka Palanka)	☐
Luka Bačka Palanka	☐
Riboteks (Ljubovija)	☐

Napomena: Moguće je označiti samo jednu kompaniju kojoj upućujete zahtev

Da li je organizacija ranije bila podržana od strane Victoria Grupe ili kompanija članica?	
Naziv podržanog projekta i datum realizacije:	
Dobijeni novčani iznos:	

Naziv projekta:	
Mesto realizacije projekta:	
Vreme realizacije projekta: (navesti datum početka i završetka projekta)	

Opis i ciljevi projekta: Šta želite da postignete ovim projektom?

Kojoj oblasti (fokusu) pripada projekat?	
Ulaganje u lokalnu zajednicu	☐
Pomoć ugroženim grupama	☐
Razvoj poljoprivrede	☐
Očuvanje životne sredine	☐
Bezbednost i kvalitet hrane	☐
Ostalo(<i>navesti oblast</i>)	

Napomena: Moguće je označiti više oblasti ukoliko je projekat složeniji i namenjen većem broju ciljnih grup

Ciljna grupa projekta i zašto je projekat namenjen baš toj ciljnoj grupi (do 5 redova):

Ključne aktivnosti projekta:			
<i>Potrebno je da opišete korake projekta kojima ćete postići postavljene ciljeve</i>			
Aktivnost	Vreme	Mesto	Trajanje
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Na osnovu čega ćete proceniti da li je projekat bio uspešan (do 10 redova):

Očekivani rezultati projekta(do 10 redova):**Sponzorski paketi***Ponuda sponzorskih paketa se može dostaviti u posebnom dokumentu*

Naziv	Iznos u RSD	Ponuda
Zlatni sponzor*	xxx.xxx,xx RSD	Logo kompanije na svim promo materijalima
		Brendirana konferencijska sala
		Učesće na seminaru za 6 gostiju kompanije
		Ekskluzivno pominjanje zlatnog sponzora u medijima
		Roll up u sali za sve dane seminara

*Napomena: svi iznosi moraju biti izraženi u RSD i imati uračunat PDV***U tabeli je dat primer radi boljeg razumevanja***Kakva vrsta podrške (osim finansijske) od kompanije Victoria Group bi Vam značila u toku i nakon završetka projekta?**

На пример, велики спонзори спортског клуба „Партизан“ су велике компаније као што су *Zepter*, *Audi*, *Telekom*, Слика 34, које желе да буду промовисане преко једног од најбољег спортског клуба.



Слика 34. Спонзорство спортског клуба „Партизан“, <http://www.telegraf.rs/sport/1484562-telekom-generalni-sponzor-partizana>

4.7. Директни маркетинг

Директни маркетинг користи различите облике комуницирања са појединачним купцима или другим компанијама за нуђење конкретних производа или услуга, са циљем добијања мерљивог одговора или трансакције. За комуницирање се користе штампани или електронски медији као у случају пропаганде, али се поруке достављају идентифи кованом купцу, а не циљној групи [45].

У многим деловима света употреба директног маркетинга је све већа због повећане употребе компјутерских база података, кредитних картица и бесплатних телефонских бројева, као и промењеног начина живота људи. Пошто компаније продају директно купцима на страним тржиштима заобилазећи посреднике, морају се узети у обзир законске норме земаља у којима се послује, везане за комуникацију, дистрибуцију и продају.

Култура такође има утицаја на употребу директног маркетинга. На Тајланду локални астролози имају важну улогу при доношењу пословних одлука. Ако астролог сматра да није добро да се одређеног дана започну промотивне активности директном поштом, датум ће се свакако померити на неки повољнији.

Директни маркетинг је најразвијенији у САД, где је већ почетком деведесетих година прошлог века обим продаје преко директног маркетинга достигао 70 милијарди долара годишње. У земљама западне Европе продаја преко директне поште се током осамдесетих година удвостручила. Овај облик промоције постаје све популарнији и у Азији и Латинској Америци [45].

Најпопуларнија врста директног маркетинга је директна пошта. Њена употреба у свету се разликује по земљама и регионима, у зависности од писмености становништва, културе и развијености инфраструктуре. Инфраструктура земље мора бити довољно развијена за овај начин промотивног деловања. Поштански систем мора бити ефикасан и без корупције. У неразвијеним земљама медији који захтевају читање нису делотворни. У другим земљама, где проценат неписмених није висок, директна пошта ипак није раширена јер им је непознат овај тип промоције и сумњају у квалитет производа којег не могу да виде осим у каталогу.

На ефикасност каталожке продаје у иностранству утиче и спољнотрговинска регулатива и царински систем земље, који могу знатно да отежају испоруку производа. Основно правило директне поште је да се каталози и други промотивни материјал штампају на локалном језику, јер је без тога немогуће остварити било какав однос са потенцијалним купцима.

Телемаркетинг такође постаје све популарнији у свету. И код ове промотивне технике неопходно је постојање одговарајуће инфраструктуре, тј. развијеног телефонског система, великог броја претплатника, као и поузданих телефонских именика. Телефонски продавци и оператери морају одлично познавати локални језик, и то дијалекат потенцијалног купца.

Интернет је свакако најефикаснији систем директног и индиректног, појединачног и масовног комуницирања. Његов развој нуди нове и ефикасне начине комуницирања, али и нове облике маркетинга. Продаја преко интернета је све присутније подручје маркетинга.

Скоро преко ноћи, *World wide web* је омогућио оно што се у прошлости сматрало само теоретском могућношћу, а то је сегментирање тржишта до сваког појединог потрошача [45].

Употребом интернета могуће је одговорити на индивидуалне потребе потрошача, ма где се он у свету налазио. Он превазилази временске и просторне баријере – порука тренутно долази до потенцијалног купца без обзира где се он налазио у свету. Такође је неосетљив на временске зоне – корисник ће прочитати поруку кад то њему буде одговарало. Осим тога, не смемо занемарити ни цену. Интернет је најјефтинији начин комуницирања у свету.

Интернет је омогућио развијање маркетинга односа са глобалним потрошачима, потенцијалним потрошачима, добављачима и другим интересним групама. Све је присутније електронско пословање између компанија, а не само са купцима.

Комуникација са потрошачима више није једнострана, већ је интерактивна. Кључ успешног *e-mail* маркетинга је доток профилисаних информација, односно оних које су прилагођене индивидуалним потребама и захтевима корисника. Сваки корисник ствара профил у којем захтева одређене врсте информација, које му се аутоматски шаљу. Овај приступ је значајан за компаније које у својој понуди имају широки спектар производа.

Користећи виртуелну мрежу компанија *Amazon.com* је направила револуцију у продаји књига и направила од тог посла прави глобални бум. Повезана је са преко 30.000 сајтова у свету који имају линкове са овим компанијом и који је препоручују купцима. Купци не само да купују књиге, већ шаљу и своје мишљење о књигама и другим публикацијама [45].

Amazon.com им такође омогућује директну комуникацију са писцима преко виртуелних соба за *chat*.

Пример из праксе је сигурност пре свега. Сигурност је најважнији разлог који многе људе одбија од електронске трговине. Они желе потпис на документима као што су уговори, кредити и разни формулари. Британска компанија *PenOp* је развила технологију која омогућава да се потпис веже за електронску документацију.

Овај програм је повезан са компјутером или као интегрални софтвер или путем специјалног електронског „папира“ за потписе. Он региструје 30 различитих физичких аспеката потписивања, од угла под којим стоји оловка до притиска на подлогу.

Да би се спречила превара, аутоматски се евидентира датум и сат потписа. Осим тога, након потписа документ се „закључа“ па је у њему немогуће касније било шта променити. *PenOp* данас има на хиљаде корисника широм света. У компанији верују да ће коначно бити уклоњене препреке развоју глобалне електронске трговине.

Интернет заједнице се разликују по употреби језика и начину међусобног комуникација, па је за успешну интернационализацију компаније преко интернета од пресудног значаја језичко и културално прилагођавање особеностима циљног тржишта. Иако већина корисника интернета, и на страни понуде и на страни тражње, користи енглески језик и међународно прихваћену терминологију, ипак се мора водити рачуна о посебним тржишним локалитетима у културном и језичком смислу.

Не треба изгубити из вида чињеницу да потрошачи увек воле да обављају трансакције на свом локалном језику. Због тога многе међународно оријентисане компаније све више употребљавају друге језике на својим презентацијама на интернету.

При преводу сајтова треба користити услуге професионалних преводилаца чији је матерњи језик онај на који се преводи. Невербални, графички и анимирани елементи *Web* презентације такође морају бити прилагођени специфичностима иностраних посетилаца [45].

Тешко је користити могућности које пружају *Web* сервиси на глобалном нивоу, у условима кад потрошачи у различитим земљама имају различита очекивања и могућности коришћења интернета. Нажалост, приступ интернету је још увек доста ограничен у неразвијеним земљама. На пример, у Бангладешу један компјутер кошта као осам просечних годишњих плата.

На Слици 34, је дат пример директног маркетинга код нас, а то је промовисање нових пакета и погодности који се добијају уз рачун за телефон.



Слика 34. Пример директног маркетинга

4.8. Облици, врсте и видови комуникације стејкхолдера

Стејкхолдере у савременом предузећу чине сви заинтересовани субјекти који су на било који начин повезани са предузећем и који имају одређене интересе везано за његово постојање и функционисање. стејкхолдери предузећа се могу сврстати у две велике групе:

- Интерне стејкхолдере - ове групе нису хомогене, већ се најчешће у оквиру њих даље групишу у различите облике и врсте интерних интересних коалиција.
- Екстерни стејкхолдери - су спољни партнери са којима предузеће послује на разна начине (купци, добављачи, банке и други), затим државни органи, пословне асоцијације и други субјекти који изражавају на мање или више директан начин интересе друштвене заједнице.

Дистрибуција моћи, као и ниво и карактер аспирација стејкхолдера су подложни променама које су узроковане развојем предузећа, променом релативног односа економске снаге и заинтересованости власника за коректно предузеће као и променама у ширем окружењу.

Стејкхолдери су у фази наставка предузећа били малобројни и лако уочљиви. са обзиром на однос расположивих моћи су доминантно чинили власници који су у тој фази уједно били и менаџери предузећа. оваква ситуација је данас изузетак који важи само за мањи број мањих предузећа у којима је власник још увек активно укључен у процес управљања предузећем.

Управљање стејкхолдрима обухвата управљање стејкхолдерима у циљу задовољења потреба и очекивања стејкхолдера. Ради имплементације стандардизације у организацију неопходно је утврдити план и начин комуникације између стејкхолдера, којим се обезбеђује да све информације, садржане у плановима, оценама ризика, белешкама са састанака, извештајима буду правовремено прикупљене, документоване и архивиране.

Неопходно је дефинисати проток информација у комуникацијама са стејкхолдерима тако што ће се утврдити [46]:

- Захтеви комуникација са стејкхолдерима,
- Врста, формат и садржај информација,
- Дистрибутер и прималац информација,
- Методе и начин преношења информација,
- Фреквентност информација
- Речник комуникација

Потребно је дефинисати које се информације преносе и којим стејкхолдерима. На овај начин се избегавају битни трошкови везани за прикупљање, обраду и дистрибуцију информација, како би се испоштовало начело економичности. Подела стејкхолдера је приказана на Слици 35.



Слика 35. Подела стејкхолдера

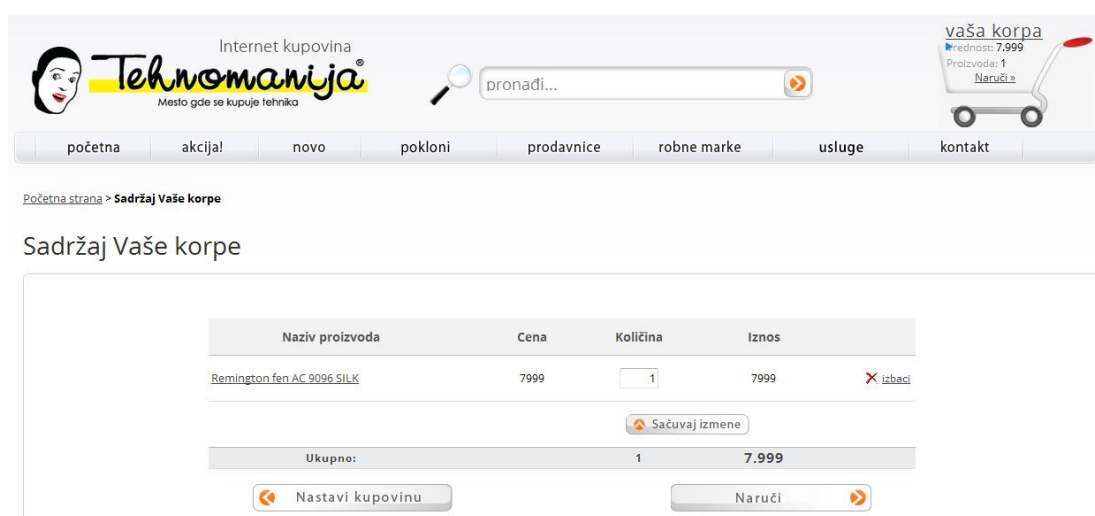
4.9. B2C (Business-to-consumer) и B2B (Business-to-business) модел електронске трговине

Корисници интернета све више имају однос према *Web*-у као новом тржишном простору. Они пре куповине истражују понуду, привржени су одређеним сајтовима и овом начину куповине, воде рачуна о финансијама, све више користе сервисе који се нуде *on-line* [47].

Потенцијални *on-line* купци могу да провере цене и доступност производа на различитим сајтовима што је много лакше и јефтиније од обилазака класичних продавница. Постоје и софтвери и сајтови који нуде могућност претраге великог броја *on-line* продавница за одређеним производом или услугом и информисање купца о месту где се тај производ или услуга могу купити.

Једна од могућности за *on-line* куповину су и *on-line* аукције. Живе аукције постоје већ дуго, али је њихова практична примена била ограничена скупом и тешкоћом довођења потенцијалних купаца на место куповине у исто време. Интернет нуди једно боље, јефтиније и ефикасније решење кроз *on-line* аукције. Сајтови као што је www.ebay.com на једном месту окупљају купце и продавце из целог света [47].

Пример овакве куповине је приказан на Слици 36, а у питању је *Tehnomania*.



Слика 36. *On-line* куповина, <http://kamera-2015.cf/images/Tehnomanija%20-%20Kamere>

Варијације и новине које доносе овакви аукциони портали су велике и популарност *on-line* аукција је све већа. На пример www.priceline.com даје купцима могућност да предложи продавцима цену а они одлучују да ли да је прихвате или не. Или на пример, на сајту www.marcata.com цене се одређују према броју људи који желе да купе производ – што је већи број купаца то су цене мање.

Код класичне продаје цене се формирају по моделу "*Single model pricing*" јер продавци ових производа и услуга немају довољно информација да би могли да формирају цене од купца до купца већ је цена иста за све купце.

Тамо где постоје додатне информације о купцима као код *on-line* куповине могуће је фино подешавање цена које доносе добит и купцима и продавцима.

У последње време многе авио компаније су развиле такозвану *e-mail* стратегију да привуку и бизнис кориснике који се одлучују за пут пар сати пре лета. Тако пословни путници могу да буду сигурни да ће се резервисати место једном кратком *e-mail* поруком, а авио компаније ће имати мање празних седишта на лету.

Без обзира где се људи налазе интернет им пружа могућност да уз пар кликова мишем или куцањем по тастатури дођу до свих релевантних информација о производима и услугама, њиховом квалитету и могућностима набавке. Колико се далеко иде може се видети из примера куповине аутомобила. Наравно да за *on-line* куповину аутомобила постоје и даље препреке јер свако ко купује жели и да их проба што је наравно немогуће преко интернета, али и при овој куповини интернет има растућу улогу.

Преко интернета купци бивају детаљно обавијештени о аутомобилу који желе да купе тако да ауто дилерима могу да приступе на лакши и мање стресан начин. Иако је проценат оних који купују аутомобиле *on-line* у првом кварталу 1999. године износио 2,7% од укупне куповине аутомобила, проценат људи који купују нова возила и користе интернет као помоћ при куповини је порастао од 25% у 1998. на 40% у 1999. години и пројекције указују да би тај проценат требао ускоро да износи 65% [47].

Након куповине возила купци имају могућност да путем *Web*-а добију информације о сервисима, гаранцијама или да нађу решења за своје проблеме.

Претрага за послом и флукуације радне снаге на свјетском нивоу су такође подстакнуте уласком интернета у свакодневни живот. Компаније широм свијета на својим *Web* презентацијама остављају огласе о отварању нових радних места и нуде могућност он-лине пријављивања.

Основне користи које се добијају од једног B2C сајта су [47]:

- Наруџбе стижу 24 сата дневно чак и када сви у компанији спавају,
- Проширује се тржиште,
- Лакше се наводе купци да купују, влада правило импулсивне куповине,
- Мање кошта презентирање производа и услуга путем *on-line* каталога него на неки други начин.

И даље ће сви покушавати да кроз своје сајтове продају своју робу. Оно што се мења је да ће приступ сајтовима у наредним годинама бити омогућен све више са разноврснијих уређаја жичаних или бежичних (који ће ускоро чинити 45% од тржишта - мобилни телефони,...). Иде се на глобализацију целе мреже тако да садржаји са ње буду доступни са свакога места и са што више различитих уређаја. Проблем који се сада решава је пропусност мреже и то је данас главно ограничење.

Основна дефиниција B2B модела је да он представља аутоматизовану размену информација (у најширем могућем смислу који информација као дефинисан податак има) између различитих организација (у оквиру једне компаније, корпорације или различитих компанија и корпорација).

Та интеграција се врши све чешће преко интернета. Компаније су натеране да отворе своје апликације према купцима и партнерима. B2B *e-commerce* пружа пословним људима велике могућности за уштеде новца, повећање прихода, поспешивање продуктивности, реорганизацију неефикасних пословних токова и повећање контроле менаџера над свим процесима везаним за ефикасан и временски адекватан контакт са клијентима.

До 2004. године B2B сектор ће чинити 88% од укупног обима свих *e-commerce* трансакција [47].

Годинама су компаније користиле велике и гломазне системе да би аутоматизовале рутинске послове који иду уз једну закључену пословну трансакцију. Временом ови скупи системи, који су били доста затворени, добијају своју замену или постају отворени. B2B је омогућио да се значајно смање трошкови.

E-commerce технологија утиче и на традиционалне медијаторе, великопродавце, туристичке агенције итд. Иако се на почетку мислило да ће медијатори нестати и да они немају места у *e-commerce* и на интернету, показало се да су се они адаптирали и успели су да добро експлоатишу нове могућности кроз обезбеђивање логистике, финансијских и информационих сервиса. На примјер *ChemConnect* је медијатор који одржава портал за компаније из хемијске индустрије и повезује добављаче и купце. И док се добављачи и купци договарају, медијатори дају процене трошкова, обезбеђују сервис, сређују документацију и обезбеђују складишта [47].

B2B систем је сложенији: фирме обично желе да преговарају о ценама, роковима испоруке, структури производа, гаранцији, техничкој и материјалној подршци.

B2C трговина заснива се, најчешће, на избору производа из каталога са предефинисаним ценама од стране купца.

B2B системи захтевају интеграцију информационих система фирми које међусобно послују, а B2C системи не захтевају такву интеграцију (архитектура система “обичних купаца” може се најчешће игнорисати).

4.10. Писање пословног извештаја

Скоро сваки канцеларијски посао захтева писање извештаја, за менаџмент или колеге или за екстерне стејкхолдере. Дobar извештај није лако направити. Само пуко приказивање бројева није довољно. Шефови воле када су извештаји прегледни, па им омогућују да одмах уоче главне трендове и битне информације, без да проводе много времена анализирајући [48].

У случају да је у питању стандардни образац извештаја који се већ користи у компанији, онда се треба тога и држати. У супротном могу послужити многобројни обрасци који већ постоје на интернету, на пример на сајту *Microsoft office-a* [48]. Увек треба да се тежи побољшању изгледа и прегледност извештаја, и читаоцу, што је више могуће, да се олакша анализа. Тако да је најбоље узети постојећи образац, прилагодити га и мењати у складу са потребама.

Људски мозак ће боље разумети податке ако су они визуелно приказани у облику графика, табеле или дијаграма. Чак и у случају да се то не очекује, није наодмет убацити графикон поред сирових података, јер ће се тако боље нагласити трендови и кретања. Такође ће и читаоци боље разумети бројке. У сваком документу постоје могућности израде графикона, дијаграма и табела.

Увек се треба трудити да се читаоцу максимално олакша посао. То се може учинити тако што ће се на крају у закључку сумирати све главне промене, трендове и кретања. Истовремено, на тај начин исказују се и иницијативе, јер се ставља до знања да особа сама покушава да разуме податке и уочи трендове.

Најбољи начин да се сазна да ли се другој страни свиђа формат и детаљност извештаја је да сами питате. Може се десити да постоје грешке, али да то нико отворено не замери, али ако се питају колеге, може се добити конструктиван савет.

Сви воле добро организоване и визуелно прегледна извештаје. Битно ја да све информације буду приказане у логичком следу, из наглашавање битних ставки, тако да чак и лаику на први поглед буде јасно о чему се ради у извештају.

Писање пословног извештаја:

- Предмет: на коју активност се односи. Наслов иде “Извештај о –“ па само наслов из и ништа више.
- Увод: овде иде објашњавање ко је (фирма та и та) спровео одређену активност (акција, промоција...) која се односила на: па по ставкама - продају на коју робу, услугу, производ, од када до када је реализована - датуми, на кога се активност односила (циљане групе). Уколико може, да се дода и напомена у којој треба да стоје неке ванредне или не предвиђене околности – стопирана у одређеном тренутку, добављач повукао робу, прекинута производња... Само чињенице.
- Циљеви: овде се дефинишу задати циљев.
- Задаци: шта је био задатак, на кога и шта су се односили, начини, алати, механизми путем којих сте активности требали да спроведете, где и када. Овде се пишу две подставке: припрема и реализација у којима треба да се покаже шта је све припрема подразумевала - израда пројекта, креативних решења апликација, графичка решења, закуп медија, итд) а шта реализација - термински план са динамиком оглашавања, емитовања и принтања, упутство продаји/тиму за реализацију.
Овај део је у ствари веома једноставан јер показујете на који начин и којим каналима се сповела активност и без додатних објашњења. Све већ стоји у горњим тачкама, нема потребе да се посебно напомене набрајање, у којим медијима је постојао закуп. То стоји у медиа плану.
- Буџет: једноставно се пише колико је одобрено и колико потрошено: одобрен и трошкови.
- Евалуација: Па шта је евалуација? Најједноставније речено предвиђање и/или процењивање околности (разних), појава, све време или у фазама. Ако је икако могуће и ово се пише само у 3-4 реченице.
- Закључак: Приказати једноставно ефекте и исплативост неке маркетиншке активности.

На крају извештаја пише се посебан сегмент Напомене где ће у ставкама да се покуша изнети лични став и утисак о ефектима, спровођењу, о проблемима, позитивно и негативно...

Пример извештаја:

НАРАТИВНИ ИЗВЕШТАЈ	
I ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КОНКУРСУ И ПРОЈЕКТУ	
НАЗИВ ОРГАНА КОМЕ СЕ ПОДНОСИ ПРИЈАВА (у даљем тексту: Орган)	
НАЗИВ КОНКУРСА (унети и годину у којој је аплицирано за средства)	
НАЗИВ ПОДНОСИОЦА ПРОЈЕКТА	
НАЗИВ ПРОЈЕКТА	
БРОЈ УГОВОРА ПОДНОСИОЦА ПРОЈЕКТА СА ОРГАНОМ	
ИЗНОС УГОВОРЕНИХ СРЕДСТАВА	
НАЗИВ ЈАВНОГ ГЛАСИЛА ПРЕКО КОГА ЈЕ ПРОЈЕКАТ РЕАЛИЗОВАН	
II ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПОДНОСИОЦУ ПРОЈЕКТА	
СЕДИШТЕ (Место и поштански број):	
АДРЕСА (Улица и број)	
МАТИЧНИ БРОЈ	
ПИБ	
ШИФРА ДЕЛАТНОСТИ	
ПРАВНИ ОБЛИК (удружење, ад, доо, буџетски корисник и сл.)	
НАЗИВ И СЕДИШТЕ БАНКЕ	
БРОЈ ТЕКУЋЕГ РАЧУНА	
SWIFT/IBAN (за иностране подносиоце)	
КОРИСНИК СРЕДСТАВА (телефон, факс, e-mail, сајт)	
ОВЛАШЋЕНО ЛИЦЕ (име и презиме)	

III НАРАТИВНИ ИЗВЕШТАЈ		
ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА (датум почетка и завршетка пројекта)		
БРОЈ ПЛАНИРАНИХ МЕДИЈСКИХ САДРЖАЈА (емисија, страница у штампи, интернет страница и сл.)		
БРОЈ РЕАЛИЗОВАНИХ МЕДИЈСКИХ САДРЖАЈА (емисија, страница у штампи, интернет страница и сл.)		
ОПИС РЕАЛИЗОВАНИХ САДРЖАЈА ПРОЈЕКТА (сажетац-до једне стране текста)		
ПОСТИГНУТИ ЦИЉЕВИ И РЕЗУЛТАТИ ПРОЈЕКТА (сажетац-до једне стране текста)		
Резултати пројекта (очекивани резултати из предлога пројекта)	Индикатори резултата (планирани-очекивани-циљани индикатори из предлога пројекта)	Индикатори из постигнутих резултата на крају реализације пројекта(планирани-циљани индикатори из предлога пројекта)
1	1	1
1,1	1.1	1,1

1,2	1,2	1,2
2	2	2
2,1	2,1	2,1
2,2	2,2	2,2

Пример извештаја је дат у Прилогу 1, Пример 6.

4.11. Налажење инвестиција - Pitching

Без подршке инвеститора, чак и најбоља идеја може да пропадне. Један од главних задатака *CEO* је да се обезбеди адекватна средства за њихову компанију. *Kaltura*, на пример, основана је пре осам година и од тада је подигла више од 100 милиона долара из разних банака, а све без помоћи инвестиционе банке. Поента њихове приче је била „да би обезбедили инвестиције, морате да ухватите инвеститора за срце, а не само за ум“.

Основи успешног *Pitching-a*:

- Резиме на високом нивоу - Ово су један или два слајда која истичу пословање. Ови слајдови имају "суштину" приче.
- Проблем који се решава - То може бити неколико слајдова. Три, четири или више слајдова, у зависности од сложености публике. У идеалном случају, ови слајдови јасно учесницима указују на тржиште и њихове потребе.
- Производ - Прво и најважније, описују се решење, на високом нивоу, за неиспуњеним захтевима тржишта описаних у претходним слајдовима. Потребно је да се докаже жеља за уверењем да ови слајдови не остављају рупе у причи или питања без одговора.
- Маркетинг / стратегија. – Овде се описује стратегија али се и јасно показује да се размишља о томе како да се избаци производ и како да се сними удео на тржишту.
- Тим - Ово је оно што инвеститори траже. Они улажу у тим и тимску посвећеност.
- Финансије / пројекција - У овим слајдовима може се демонстрирати захвалност капитала који се подиже и како би га требало распоредити.
- Тон - Ништа није важније од одређивања правог тона за инвеститоре. Неопходно је да се избегава сува презентација. Увек треба проценити своју публику.

Грешке при тражењу инвестиција:

- Предуга презентација
- Непостојање стварне подршке

- Нереална излазна очекивања стратегије за инвеститоре
- Тражење необелодањеног уговора
- Прерано напомињање вредности преговора
- Пропусти у слушању

Писање предлога апликација за финансирање или захтева део је процеса тражења , прикупљања средстава. Писање предлога апликација за финансирање обично следи након што смо идентификовали једног или више потенцијалних донатора. Сви донатори, били они појединци или велике фондације имају своје специфичне интересе и приоритете, које можемо поделити на следеће категорије [49]:

- Одређено поље интересовања (изградња цивилног друштва, образовање, приступање Европској Унији, реформски процеси ...)
- Одређена циљна група (жене, деца, млади, избеглице, расељена лица...)
- Одређено географско подручје (источна Европа, Западни Балкан, Азија ...)
- Одређене врсте организација (удружења, фондације, болнице, универзитети, цркве, локалне самоуправе)
- Одређене намене (средства за опрему, за конференције, путовања ...)

Кључ за успешно прикупљање средстава је, пре свега, позитиван приступ. Ако од самог почетка сумњате у успех, ако се плашите, ако се стидите зато што тражите средства, вероватно нећете успети. Ако сте оптимиста и ако у предлогу чешће користите глаголе “могу и хоћу” него” можда”, донатор ће више вероватни у вашу способност успешног извршења апликација за финансирање.

Постоје бројне предрасуде које вас онемогућавају да budete успешни у прикупљању средстава. Те предрасуде су [50]:

- Донатори једва чекају да ми дају средства - Напротив, у стварности је тражење средстава активан процес, где ви истражујете и у потрази сте за средствима и не чекате пасивно да вас донатор нађе. Ваш успех или неуспех зависе од тога да ли сте препознали праву шансу за донацију или не
- Што више средстава тражим, више ћу добити – Напротив, што је буџет већи, теже је добити средства. Велика средства се обично дају организацијама које иза себе имају читав низ успешно извршених апликација за финансирање. Зато ако сте мала и нова организација, почните са малим буџетом. Временом ћете изградити свој кредибилитет који ће омогућити добијање већих средстава. Са друге стране ако имате малу апликацију за финансирање са великим буџетом, добићете вероватно мања средства него што сте тражили.
- Ако једном добијем средства од донатора, гарантовано ћу их добијати и у будућности - Не очекујте да и следећи пут аутоматски добијете средства од вашег донатора. Донатори више воле ако имате мрежу финансијске подршке која вам омогућава наставак ваше апликације за финансирање и рада. Приоритети и интереси донатора се мењају немојте се зато никада ослањати само на једног.
- Правило “Ништа није опасније него се ослањати само на једног донатора и очекивати од њега доживотну подршку.” Ако добијем паре - оне су моје и

никоме не полажем рачуна о њима. Стварност је: донатори вам не поклањају новац - они склапају уговор са организацијама чије апликације за финансирање задовољавају њихове потребе и интересе. Апликација је стога, саставни део обавезујућег уговора између вас и донатора. То значи да морате да следите њихова правила подношења финансијског и наративног извештаја, обавезног информисања о свим изменама у апликацији за финансирање итд. Ако желите напр. да купите возило које није предвиђено буџетом, морате прво консултовати донатора.

- Правило: “Одговорност за добијена средства”. Лажи или преувеличавања повећавају моје шансе за добијање гранта (средстава). Често падамо у искушења да слажемо и преувеличавамо код писања грантова - немојте то радити, никада се не исплати. Дуготрајни и успешни односи са донаторима су увек засновани на истини. Ако изгубите поверење донатора, изгубићете и своју репутацију а можда ћете морати и да вратите средства.
- Правило: “Поштење је најбоља политика”. Своје циљеве треба потпуно да прилагодим интересима и потребама донатора. Немојте своје интересе и потребе никада у потпуности подредити интересима донатора. Боље је ако одредите своје циљеве и интересе и онда их прилагодите тако да одговарају интересима донатора.
- Правило је: “Не можете управљати ветром, али можете подесити једра”. Неуспех је катастрофа. У просеку само између 10-30% предлога добија средства. Зато ако је ваш предлог одбијен, не узимајте то трагично, већ га примите као искуство из којег сте нешто научили и покушајте поново. Ако је потребно, питајте донатора зашто је одбио ваш предлог и шта да урадите следећи пут.

Прва фаза процеса прикупљања средстава је истраживање и идентификовање правог донатора. Зашто је, када говоримо о писању предлога важно, претходно идентификовати потенцијалне донаторе? Пре свега зато, што пре него што се обратимо потенцијалном донатору, треба да размислимо и да одговоримо на питања о томе ко смо ми, шта желимо да урадимо и за кога желимо да то урадимо. Потребно је да утврдимо везу која постоји између организације, апликације и донатора. Како би дефинисали ову везу, треба претходно да одговоримо на следећих осам питања [51]:

- О ком проблему или потреби се ради
- Која је угрожена популација/циљна група
- О ком се географском подручју ради
- Решење проблема
- Врста апликација за финансирање
- Трајање апликација за финансирање
- Износ буџета
- Карактеристике ваше организације

Када сте одговорили на сва ова питања, знаћете каква је ваша апликација за финансирање и знаћете и каквог донатора треба да тражите. За проналажење донатора вам могу послужити подаци на интернету али и разни директоријуми.

Ако сте идентификовали најмање три потенцијална донатора, проверите да ли на њиховом вебсајту постоје потребни формулари. Ако не постоје, обратите им се лично или писаним путем и тражите од њих обрасце за апликацију или упутства за писање апликација. Ако је потребно, назовите одговорно лице и тражите додатне податке. Све ово ће вам помоћи да вашу апликацију што више прилагодите потребама и интересима донатора [52].

Важно је знати да тражење донатора и писање апликација захтева много времена. Не можете нпр. сести и написати апликацију за велику апликацију у једном дану. Апликацију треба поделити на више делова (о томе ће бити речи и затим сваки разрађивати за себе, затим се ти делови упоређују, прилагођавају како би се обезбедила најбоља могућа презентација ваших идеја. Добра вест је наравно та да ће вам за сваку наредну апликацију требати мање времена и напора, зато што ћете знати више о најтежим деловима као што су одређивање циљева и писање буџета. Неке делове ваше апликације као што су представљање организације можете копирати из претходне апликације, или имати спремне у вашем рачунару.

Предлог апликација за финансирање најчешће обухвата следећих 11 елемената [53]:

- Пропратно/насловно писмо
- Насловна страна
- Садржај
- Резиме/ Сажетак
- Увод
- Дефиниција проблема , изјава о потребама
- Циљеви и задаци
- Програм и метод ,методологија са временским планом
- Евалуација
- Будуће финансирање
- Буџет
- Анекси



STARTUP WEEKEND APPLICATION FORM 2014

*Please stay on two pages

1. Title of the Business proposal/idea/project

BFF Software Agency

2. Short biography of presenter

Our team is made up of young and ambitious managers with years of experience.

Nikola Mitrović has worked for four years as an industrial production manager for Yura Corporation in Rača. He planned, directed, and coordinated the work activities and resources necessary for manufacturing products in accordance with cost, quality, and quantity specifications. He has a degree in Management, and a highly technical mind. He is a great supervisor and can delegate tasks as needed to ensure optimum success.

Anica Acimović is currently working for three years in Company Handy, which is specialized in selling mobile phones. She is a pro-active, highly-qualified, and self-motivated professional with a degree in Management and history of cultivating and maintaining win/win relationships. She can communicate easily with both sales staff and clients/customers alike; motivating the sales people while influencing clients/customers with a credible style that makes them want to do business.

Her accomplishments include: A track record of consistent successful sales, sales management, marketing, sales training and operations; Proven ability to deliver predictable and consistent results; Contributing to a company's growth through development and implementation of corporate strategies.

Ivana Đurđević has worked as Secretary, Receptionist, Administrative secretary and Sales representative. She has excellent communication, organisational skills, experience in problem solving, work effectively both as team member and independently. She has a degree in Management in tourism, hospitality and sport. She has strong desire to learn, improve and work. In performing the tasks she is responsible, conscientious and fair.

Aleksandra Kojić is working as Manager for international transport in Marko Trans Cargo D.o.o. Kragujevac. She manages programs and people, cooperate with clients, finding cost reduction opportunities, ensure timely and accurate delivery of products. She has a degree of financial, banking and market management. Her communication, flexibility and team work as a result give realization of the ultimate goal of company.

3. Specify the life cycle stage of your concept (research, patent, product, marketability, etc)

Agency in the establishment have taken a loan from the Development Fund for a period of five years, and that is why the projections of a business plan is made for five years.

The starting point is the projection of annual increases in revenues of 15% and rising costs of 5% per annum, which represents the cumulative earnings for each year of operation.

The fifth year is the year where the biggest profit is expected, because of the actions of the Government of the Republic of Serbia for the expected growth of GDP of 2.5%.

4. Briefly describe your business proposal/idea/project

Object of business is development of bookkeeping applications through ERP (Enterprise Resource Planning) solutions of SAP company: Bookkeeping apps - financial accounting, Bookkeeping apps - inventory accounting, Bookkeeping apps - production, Bookkeeping apps - salaries, The application for real estate, Maintenance

Advantages of services that the company will achieve in relation to the same services from local companies that are now present on the market are planned:

- Prices will be lower than the competition, The deficit on the market, A more modern solutions
- From the beginning to insist on fast, efficient and optimized program code, which provides easier and simplified use of the software.
- The possibility of setting up attachments at the records of all incoming invoices and which will provide a digital archive of input documents, the possibility of sending mail with all output files directly from the program, integration with the systems of e-banking online, automatic daily data archiving, free update accounting data (contributions, payroll, income tax, courses ...)
- The programs operate on the system server / client which means that all the data in one centralized database that can be accessed by multiple users from multiple computers. Is enabled a data access from remote location via the Internet.

1. Describe the main market for your business proposal/idea/project (with main competitors)

Target group of services are legal entities - the ultimate users
Target markets: A place where the company is located 60%, Municipalities 25%, Region 10%, Republic 5%
The current annual consumption: Position € 210,000.00; Municipalities € 250,000.00; Region € 500,000.00; Republic € 9,100,000.00
The current suppliers of the same market: Region: Data Plus, Kragujevac 10%; INSOFT, Kragujevac 15%; Dice, Paraćin 10%
 Republic: CET, Belgrade 5%; Code, Pančevo 10%; Info Sys, Belgrade 5%; Ines, Novi Sad 5%
 The data shows a deficit of bookkeeping software on the market, and that with the increasing number of new legal entities increases the need for using the software, and therefore share a percentage of our software will grow, both at local and national level.

2. How much resources you need to realize the next step of your business solution? (amount and specification)

Investor with € 1000.00, € 2490.00 loan
 A loan in the amount of 2,490 euros will be taken from the Development Fund for a period of 5 years with an annual interest rate of 1.5%. Monthly annuity (repayment of loan + interest) amounts to 43.10 euros, which annually amounts to 517 euros.
 With the projected annual income of 20,800 euros and a total cost of 16,400 euros which include gross wages for employees, we conclude that the project is profitable in the first year of use, and annual obligations under the loan is fully paid from earnings.
Expected Revenues: Bookkeeping apps - financial-accounting (annual volume 20, unit price 200€, annual income 4,000€), Bookkeeping apps - inventory accounting (annual volume 20, unit price 300€, annual income 6,000€), Bookkeeping apps - production (annual volume 20, unit price 200€, annual income 4,000€), Bookkeeping apps - salaries (annual volume 20, unit price 200€, annual income 4,000€), The application for real estate (annual volume 20, unit price 50€, annual income 1,000€), Maintenance (annual volume 180, unit price 10€, annual income 1,800,00€). Total: 20,800,00 €
Bought from Investor funds: Multifunction printer, Webcam (50€); Software (950€). Total 1,000,00€
Bought from loan: Laptop Asus Transformer Book Flip TP300LD-C4056H (824€), Laptop Asus N561N-CN083H (957€), Printer Canon PIXMA MG7550 all-in-one (162€), Digital camera Canon PowerShot S 110 (200€), Memory 16GB Kingston CF Ultimate 600x CF / 16GB-U3 for digital camera (43€), Mobile phone LG Optimus L5 II (105€), USB Flash Kingston 64GB USB 2.0, DataTraveler 101 Generation 2 - DT101G2/64GB (50€), Card reader 6 in 1 (15€), Battery charger + 4 batteries (22€), Worktable (91€), Chair (21€). Total 2,490,00 €

When you complete the Application form, please convert it to PDF and send to:
adriatinn.startup@kg.ac.rs

Слика 37. Пример апликације „ADRIATINN IPA program project“,
<http://www.adriatinn.eu/>

У Прилогу 1 се налази пример обрасца за пријаву пројеката, Пример 7.

5. Припрема CV-а

CV је скраћеница од *Curriculum Vitae* што грубо преведено са латинског значи круг или ток живота, биографија. То је хронолошки опис академских, ваннаставних и професионалних постигнућа. Међутим, то не значи да треба да се наведе свака ставка из живота. Савет је да се нагласе ставке које су релевантне за посао, радну праксу или стипендију [54]. Циљ сваког CV-ја је, пре свега, да се заинтересу селекциона комисија и да се обезбеди позив на интервју. Он представља први контакт са послодавцем и вид сопствене презентације.

Потребно је погледати шта се у огласу за посао заиста тражи и да ли ти услови одговарају. Потребно је сазнати што више о послодавцу и о области пословања којом се он бави. У већини случајева, ови подаци се могу наћи путем интернета. Важно је скористите евентуално познавање производа како би се послодавцу показало интересовање за посао којим се он бави. Послодавца мора да заинтересује биографија, те је битно да се истакну све способности, знања и вештине које особа поседује, а које су кључне за тај посао.

Постоји неколико правила којих се треба придржавати приликом писања биографије [54]:

- Лични подаци – потребно је навести име и презиме, датум рођења, адресу становања, број телефона и *mail* адресу.
- Образовање – навести периоде образовања обрнутим хронолошким редоследом (од најскоријих ка старијим), пун назив образовних институција, одсек и смер.
- Додатна едукација – курсеви, семинари, пројекти. Навести тачан назив, кратак садржај уколико га је тешко наслутити из самог назива, период одржавања и назив институције. Чак и курсеви или семинари који немају директну везу с позицијом за коју се аплицира битан су податак, јер сведоче о ангажованости и ширини интереса.
- Радно искуство – навести периоде рада обрнутим хронолошким редоследом, пун назив институција, позиције на којима је особа радила и стечено искуство. Опис посла мора бити прилагођен позицији за коју се аплицира: потребно је нагласити релевантно искуство. У оквиру описа радног искуства навести и хонорарне послове који су били уколико су релевантни за позицију, а уколико нису, барем као доказ додатног ангажмана.
- Страни језици – навести језике и степен познавања (почетни, средњи или напредни – или класификацију по европским стандардима).
- Рад на рачунару – навести програме у којима знате да радите и степен познавања рада у наведеним програмима.
- Интересовања и активности – стечене вештине, личне особине, хобији, поседовање возачке дозволе. Постојање ове ставке приказује свестрану особу. Одређени хоби може представљати предност у послу, због садржаја посла или склоности клијената с којима ће бити потребно да се комуницира. Спортска активност говори о активној особи, тимском играчу, те о дисциплини.

- Награде и признања – добро их је навести чак и када нису директно везане уз посао за који се конкурише, јер оне увек приказују особу у лепом светлу.
- Мотивација за позицију за коју се аплицира – кратко опишите циљ у каријери који се јасно односи на позицију за коју се аплицира.
- Препоруке – навести имена неколико својих бивших професора или послодаваца који су спремни да вам дају препоруку (име, позиција, фирма, број телефона, мејл). Пре свега, потребно је проверити да ли су те особе стварно спремне да дају препоруку како би се избегле евентуалне непријатности.
- Академске заслуге – ако особа има објављене радова или је учествовала или ће учествовати на једној или више научних или стручних конференција, требало би такве информације да укључи у свој CV.
- Универзитетске/истраживачке активности – фокус је на активностима у оквиру образовања. Уколико постоји радно искуство до момента конкурсисања, а блиско је везано за област за коју се конкурише, требало би то најпре насловити и описати, а затим изложити академско искуство. У оквиру описа досадашњег академског/радног искуства, потребно је презентовати своје преносиве вештине – организаторске, вештину комуникације, истраживачке, компјутерске вештине, итд.
- Допринос локалној заједници, културним активностима, лидерство – у оквиру неких конкурса потребно је да се презентује досадашње искуство у овим областима. Требало би кратко да се опише волонтерска или плаћена ангажовања у локалној заједници; учешће у организацији културних активности; различите активности у којима су се показали лидерске потенцијале и сл.

Професионалне вештине су особине специфичне за посао. Битно је поставити питање: Да ли можете да се сетите особина које су специфичне за посао који ћете радити (или радите)?

На пример [54]:

- Професори: Имају знања из предмета који предају, вештине да објасне то и заинтересовани су за однос према студентима.
- Рачуновође: Знају законске оквире и захтеве за вођење рачуна, имају добре математичке вештине и личне карактеристике да воле да ствари буду уредне и прецизне.
- Продавац: Имају знања о производима које продају, вештине да их атрактивно представе и услужни су према купцима.

Опште особине се добијају на одговор на питање: Да ли можете да се сетите особина које су уопштене за било који посао?

На пример:

- Знање: Да ли познајете Закон о раду и која су ваша радна права?
- Организационе вештине: Да ли можете да организујете недељне задатке?
- Аналитичке вештине: Да ли можете да идентификујете узроке проблема и пронађете решење?

- Вештине управљања финансијама: Да ли можете да поставите буџет и да га се држите?
- Поузданост: Да ли стижете на време? Да ли волите да видите посао успешно урађен?
- Прилагодљивост: Да ли се бринете када се рутина промени?

Интерперсоналне вештине се добијају као одговор на:

- Дипломатија: Да ли сте спремни да прихватите туђе идеје када износите своје?
- Мотивационе вештине: Да ли сте у стању да инспиришете друге?
- Постављање граница: Ако сматрате да имате превише обавеза, да ли ћете то отворено рећи вашем шефу?
- Комуникационе вештине: Да ли сте добар слушацац?

Личне особине и вредности [54]:

- Вредности: Да ли имате чврста уверења?
- Самодисциплина: Да ли истрајавате чак и када су задаци досадни и тешки?
- Самопоуздање: Да ли са лакоћом говорите пред другима?
- Искреност: Колико вам је тешко да признате грешку?

Све ове особине подједнако су важне. Важно је бити јак у професионалној, интерперсоналној и личној сфери. Многима је тешко да се суоче са својим слабостима, па бирају да се усавршавају у областима у којима су већ јаки.

5.1. Изглед радне биографије (CV)

Важно је да се схвати на почетку да не постоји универзалан начин којим ће се обликовати садржај CV-ја, али постоји неколико основних правила које треба поштовати како би изгледао професионално и како би постигао свој циљ: привући пажњу послодавца и дати му јасне информације због којих жели да вас укључи у ужи круг и позове на интервју.

Најважније је да CV буде: прегледан, сажет, стилски ујединачен и истинит.

Поред личних података, CV који се прави за конкурс за посао, стипендију или праксу треба да садржи и следеће информације [54]:

- Формално и неформално образовање,
- Радно искуство – плаћено/волонтерско (ако је релевантно за апликацију),
- Језичке и компјутерске вештине,
- Награде и признања,
- Објављени (научни/стручни) радови,
- Претходне стипендије (ако је тражено),
- Остало релевантно искуство и постигнућа,
- Препоруке (ако је тражено).

Уобичајено је да CV има 1–2 странице, мада негде могу да се нађу и следећи критеријуми:

- 1–2 страна за конкурсе за посао,
- 2–5 страна за студенте докторских студија или
- 5 или више страна за истраживачке апликације.

Три врсте радне биографије (CV-ја) [55]:

- Хронолошки CV је окренут ка радном искуству, па у први план ставља нагласак на професионални развој.
- Функционални стил базира се више на истицању вештина.
- Комбиновани стил писања је најбољи избор при тражењу првог запослења. У оквиру њега се истиче досадашње радно искуство, а истовремено се ставља нагласак и на вештине које се поседују и образовање.

Изглед CV-ја је веома важан. Веома је битно да изглед не буде у супротности са његовим садржајем. Нико неће поверовати да сте савесна особа која је поносна на свој рад, ако вам је радна биографија неуредна.

Шта треба да се избегава приликом писања радне биографије:

- Граматичке грешке,
- Недостатак основних информација,
- Мешање стила писања (хронолошки, функционални или комбиновани),
- Не пише се ни преопширно, ни прекратко (на највише две стране),
- Не истицати небитне појединости (послодавца не занима баш све из прошлости),
- Не заборавити написати радно искуство.

Смернице за писање радне биографије суследеће [55]:

- Направити логичну структуру CV-ја, да буде лак за читање.
- Истакнути наслове секција у CV-ју (Лични подаци; образовање; итд.).
- Важне информације у CV-ју учините прегледним и упадљивим.
- Без дугих параграфа – боље је да користите „тезе”.
- Текст CV-ја поравнати тако да делује уредно.
- Обратити пажњу на прореде у тексту.
- Не правити граматичке грешке.
- Водите рачуна о *mail* адреси. Назив не би требало да буде шаљив или вулгаран, него професионалан – нпр. *ime_prezime@gmail.com*.
- Уколико се прилаже слика у CV-ју, не треба слати слике са прослава, годишњих одмора и др.
- CV не треба да буде предугачак, ако за то не постоји ваљан разлог.
- Избежавати мноштво боја и различите фонтове у CV-ју.
- Без хумора.

- Питати некога за савет и утисак када креирате CV (можда уочите заједно неке грешке).
- Увек прилагодити CV потребама конкурса, тј. никад не слати исти. Третирати га као „рад у току” и ажурирати га с времена на време.

Све ове одреднице служе као оријентација. Приликом креирања CV-а, прочитати га још једном и сами себи поставити следећа питања [54]:

Први утисак:

- Јесам ли то ја?
- Да ли CV изгледа оригинално?
- Да ли је привлачан за читање, са јасно раздвојеним деловима и довољним размацима?
- Да ли дизајн изгледа професионално?
- Да ли су квалификације наведене тако да читалац може одмах да закључи да ли кандидат задовољава услове?
- Да ли је дужина и свеукупан изглед одговарајући, узимајући у обзир степен развоја каријере и циљ?

Изглед:

- Да ли пружа визуелно пријатан и уредан изглед?
- Да ли постоје елементи дизајна као што су тачке, подебљана слова и црте које воде читаоца кроз документ и истичу важан садржај?
- Да ли постоји равнотежа између текста и празног простора?
- Да ли су маргине поравнате са свих страна?
- Да ли су елементи дизајна као што су размаци и величина слова коришћени доследно кроз цео документ?
- Уколико је дужи од стране, да ли друга страница садржи наслов?

Делови:

- Да ли су сви делови јасно означени?
- Да ли су делови поређани најбољим редоследом да истакну најјаче адуते кандидата?
- Да ли је образовање и радно искуство наведено обрнутим хронолошким редоследом (последњи посао као први)?

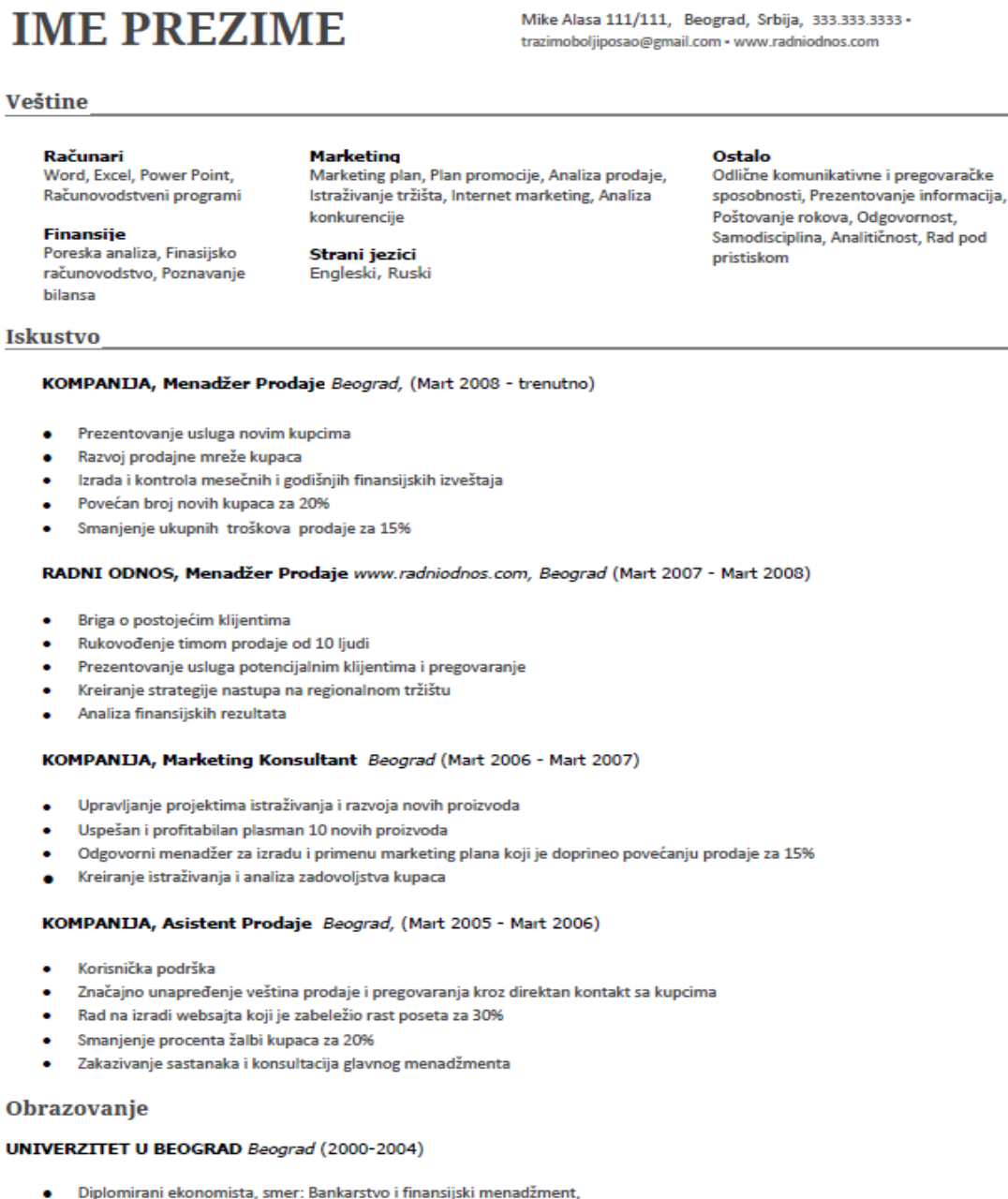
Достигнућа:

- Да ли су наглашена достигнућа?
- Да ли су достигнућа раздвојена од одговорности?

Релевантност:

- Да ли садржај иде у прилог циљу конкурса?
- Да ли CV обилује богатим речником и одговарајућим изразима?

- Да ли су приложене додатне информације, као што су награде и истраживања
- Пример биографије приказан на Слици 38:



Слика 38. Пример биографије, <http://radniodnos.com/wp-content/uploads/2011/12/Radnabiografija2.pdf>

Писани стил:

- Да ли је избегнуто у првом лицу једнине коришћење личних заменица као што су ја, мој и остале?
- Да ли је ток садржаја логичан и лак за разумевање?
- Да ли је CV савршен колико год може да буде, без граматичких и стилских грешака?
- Избегавајте речи: мрзим, ништа, проблем, увек и никад.
- Имајте на уму да не постоји један једини, најбољи стил писања радне биографије.
- Морате пронаћи свој сопствени начин писања, али најпре морате савладати основна правила.

Корисне фразе за писање радне биографије [55]:

- Искусан у / стручњак за;
- Ефективан / ефективно;
- Способан за самостално анализирање проблема и осмишљавање решења;
- Изузетно развијене комуникацијске вештине и вештине руковођења тимом;
- Способан за анализу и интерпретацију података;
- Добар у расуђивању и доношењу суда;
- Одличне аналитичке способности;
- Успешно остваривање добрих међуљудских односа / конструктивне сарадње у тиму;
- Веома добра концентрација и усредсређеност на детаље;
- Самоиницијативно обављање послова;
- Добар у комуникацији;
- Способност да се организују и мотивишу сарадници;
- Добар у планирању;
- Пажљив и методичан приступ;
- Прецизан и тачан рад под притиском;
- Добар организатор са посебним смислом за детаље;
- Добар тимски играч / у тимском раду;
- Стрпљив, толерантан и одличан у комуникацији;
- У стању да веома пажљиво саслуша друге;
- Уверљив, али и тактичан;
- Флексибилан приступ променљивим ситуацијама;
- Добро управљање променама;
- Одлучност и предузимљивост у извршењу пројекта до успешног остварења циља;
- Активан у доношењу одлука;
- Одличан у организацији времена;
- Одлично познавање нумеричких операција и рада на рачунару;
- Способан како за индивидуални тако и за тимски рад;
- Одговоран у поштовању задатих рокова;
- Развијено визуелно памћење.

Прилог 1. садржи додатне примере (Пример 1, 2 и 3) писања биографије.

5. 2. Мотивационо писмо

Мотивационо писмо је есеј који представља обавезан део документације код већине конкурса за – посао, стипендију, праксу, волонтирање, студије у иностранству или студентску размену [56].

Основни циљ мотивационог писма је приказати себе у најбољем светлу и убедити комисију да изабере управо вас. Много је личније од CV-ја или пропратног писма, те дозвољава велику дозу субјективности и слободу када су у питању форма и начин писања.

Пожељно је да се за мотивационо писмо одговори на следећа питања [55]:

- Зашто желите да будете део организације/програма за који конкуришете?
- Зашто сматрате да сте ви права особа за тај посао/програм?
- На који начин се посао/програм уклапа у циљеве које желите да постигнете?
- Шта је оно што ви можете да понудите?
- Који су ваши мотиви за успех на том послу/програму?

Постоји неколико правила којих се треба придржавати приликом писања [42]:

- Мотивационо писмо не би требало да буде предугачко (пожељна је једна страница А4 формата).
- Требало би да буде написано прецизно, на разумљив и логичан начин. Потребно је да се раздвоји увод, средњи део и закључак.
- Требало би да буде лично, да покаже ко сте, шта умете и шта желите.
- Потребно је поменути само искуства која имају везе са оним за шта се аплицира.
- Покушајте да повежете циљеве институције којој шаљете писмо са својим циљевима.
- Наведите како бисте ви допринели послу/програму за који конкуришете. У том смислу, најбоље је да пишете о својој мотивацији, јер су спремност на рад и учење најбоље чиме можете допринети.
- Укратко појасните шта сте студирали/студирате и на ком сте нивоу студија.
- У заглављу увек наведите своје име и презиме, као и број телефона, адресу, мејл адресу и датум.
- Наведите назив институције којој шаљете писмо. Уколико постоји име и презиме особе која ће читати писмо, написати их.
- Настојати да се пронађе права мера – немојте се хвалити превише, нити бити превише скромни.
- Наведите само тачне информације.
- Не заборавите:
 - Да се пре почетка писања мотивационог писма добро информишете о послу/програму за који аплицирате;
 - Да одвојите довољно времена за писање писма;

- Да ће ваше мотивационо писмо можда бити једно од неколико хиљада, дакле, будите креативни и потрудите се да останете у сећању;
- Да треба да се издвојите од своје конкуренције;
- Да покажете да сте вредна и одговорна особа, спремна за сарадњу, даље учење и усавршавање;
- Да су исправност, уредност и стил од велике важности. Изнова проверавајте правопис, слагање глагола и лица, синтаксу.

Прилог 1. садржи додатне примере (Пример 4 и 5) мотивационог писма.

5. 3. Писма препоруке и пропратно писмо

Постоје две врсте писама препоруке. Писмо препоруке може да напише професор (академско писмо препоруке) или послодавац (професионално писмо препоруке), описујући особине у складу са особинама које се траже. Од особе се може некада тражити да приложи и више писама препоруке од различитих професора или послодаваца [56]. Циљ препоруке је да помогне селекционој комисији да добије бољи увид у ваше квалитете како би лакше одлучила да ли је пожељан кандидат.

Писма препоруке имају одређену структуру и углавном се пишу по већ предвиђеним обрасцима који су најчешће приложени уз сам конкурс.

Пропратно писмо је прва ствар коју послодавац види после CV-ја. Оно треба да звучи професионално, да буде граматички исправно, али и да представља један део приче, да послодавцу открије ко сте ко и због чега је конкурисо за тај посао. Пропратно писмо би требало да буде прича – шта особу чини јединственим и савршеним за посао.

Пропратно писмо је документ који треба да прати сваки CV који се пошаље и често је пресудан фактор приликом одабира одговарајућег кандидата за дату позицију, те је стога неопходно посветити довољно пажње његовом писању. Његова улога је да допуни, интерпретира и детаљније опише чињеничне податке из CV-ја.

Веома је важно да пропратно писмо има лични печат, будући да је то први контакт са потенцијалним послодавцем. Оно треба да објасни разлоге због којих се аплицира, али и да прикаже висок ниво заинтересованости и знања. Пропратно писмо треба да буде кратко и у складу са наменом и позицијом за коју се конкурише. Иако постоје подаци које увек треба да се наведу, потребно је избегавати слање идентичних пропратних писама на више конкурса [57].

Пример писма препоруке, Слика 39:

д-р. е.ц. Марко Тешић, Директор продаје

Астра савез Д.О.О.

21000 Нови Сад

тел: 021-485-ицици

Датум: 2013-05-20

ПИСМО ПРЕПОРУКЕ

Свакоме кога би то могло занимати,

Поштовани,

Као директор продаје у д.о.о. Астра савез у последњих 7,5 година, задовољство ми је да препоручим нашег бившег радника СИНИШУ ЦВЕТКОВИЋА, рођ. 12.10.1972. у Новом Саду, за радно место шефа возног парка за транспорт робе, или место слично томе.

Наведени радник је радио у нашем предузећу 3 године као помоћник шефа возног парка и 4 године као шеф возног парка, од 2006. до 2013. године.

У том периоду се исказао на више поља, при чему је био врло успешан у обављању организационих активности. Успешно је решавао горуће проблеме, давао предлоге за унапређење пословања, показивао реалну иницијативу.

Иако разуме радне задатке, врло је ревностан у раду и често размишља унапред о проблемима са којима се у раду може сусрести, предупређујући их. Успешно комуницира са својим радницима и поштован је од стране оних којима треба да управља. У више области је, као шеф возног парка унапредио пословање целог предузећа.

Због свега наведеног, још једном Синишу Цветковића са задовољством препоручујем за радно место шефа возног парка за транспорт робе, или место слично томе.

Уколико имате икаквих додатних питања, не оклевајте да ме контактирате.

С' поштовањем,

(печат)

Марко Тешић, Директор продаје Астра савез Д.О.О.

Слика 39. Писмо препоруке, <https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-preporuku/40>

6. Форма научне публикације

Пре него што се уђе у техничке детаље писања научних радова, треба навести основну премису начног рада, а то је његова оригиналност. Рад који се припрема за објављивање у начном часопису приказује резултате оригиналних истраживања који нису претходно објављени, или у процесу објављивања на неком другом месту. То такође подразумева да ако научни часопис прихвати рад, он више у истом облику, без сагласности издавача, не може бити објављен, на истом или другом језику, у другом часопису или зборнику радова.

Уколико је део резултата истраживања већ објављен, или је намењен за објављивање на другом месту, у уводу рада се то, као чињеница, мора навести.

Како се научна истраживања, по правилу, заснивају на претходним сазнањима, информације преузете из различитих извора морају се цитирати, позивом на референце. Претрага објављених резултата истраживања у некој области, као и вредновање научног доприноса у релевантним часописима може се данас релативно брзо и ефикасно утврдити помоћу међународних и домаћих библиографских и библиометријских база података. Одличан преглед приступа научним информацијама у Србији, има система КоБСОН [58].

Препоручљиво је скицирати „костур” рада и писање његове прве верзије још у току истраживања. То је нарочито важно ако је рад експерименталног карактера, па писање може помоћи да се рашчисте одређене недоумице још док је у функцији инсталирана мерна опрема, понављањем експеримената. Графичке и табеларне прилоге треба припремити пре, или у току писања текста.

При писању рада, аутор треба да има на уму и чињеницу да његова циљна група не треба да буде само шачица уских специјалиста, већ шири круг потенцијалних читалаца, од којих неки могу бити заинтересовани само за поједине аспекте материје која се излаже.

Поновљеним ишчитавањем текста, треба га „очистити” од недовољно јасних формулација и вишка речи. Као што је раније речено, јасноћа и прецизност изражавања најбоље се постиже кратким реченицама. Није на одмет замолити колегу, или некога ко није упознат са детаљима истраживања, да прочита рад и укаже на евентуалне пропусте, нејасноће или ирелевантне информације [58].

Добра је пракса оставити готов рад краће време, па га поново ревидовати. Нарочиту пажњу посветити писању резимеа и закључака, јер су то делови које уредници и рецензентни часописа најпре читају и на основу којих стичу први (а често и коначан) утисак о раду.

Писање истраживачког рада треба спровести на основу унапред осмишљеног плана, концепта, који од почетка до краја у свим својим појединостима треба да буде потпуно јасан. За свако истраживање, план писања садржи структуру рада и ужи план унутар сваке структуре, унутрашњу структуру.

Структура рада обухвата следеће делове: наслов рада, резиме, увод, листу симбола, материјал и методику рада, резултате истраживања и дискусију, закључак, захвалност и цитирану литературу. Ови делови структуре наводе се као поднаслови у раду, а сваки од њих има своју унутрашњу структуру, која ће у даљем тексту бити дефинисана и описана.

Након завршетка сваког истраживачког рада, ради презентовања добијених резултата, ауторима предстоји и писање научно-истраживачког рада. У жељи да се умање евентуалне потешкоће током писања рада, као и да се убрза и уједначи технички изглед истих, у тексту који следи наводе се методолошке и техничке смернице, на које сваки аутор треба да обрати пажњу.

Писање истраживачког рада треба спровести на основу унапред осмишљеног плана, концепта, који од почетка до краја у свим својим појединостима треба да буде потпуно јасан. За свако истраживање, план писања садржи структуру рада и ужи план унутар сваке структуре, унутрашњу структуру.

Структура рада обухвата следеће делове: наслов рада, резиме, увод, листу симбола, материјал и методику рада, резултате истраживања и дискусију, закључак, захвалност и цитирану литературу. Ови делови структуре наводе се као поднаслови у раду, а сваки од њих има своју унутрашњу структуру, која ће у даљем тексту бити дефинисана и описана [59].

Наслов рада

Наслов рада је потврђена или модификована радна формулација задатка истраживања. Наслов треба да буде кратак, јасан, прецизан, привлачан и инвентиван. Препоручује се да максимална дужина наслова буде 70 слова.

Резиме

Резиме је сажето приказивање садржине читавог рада. У резимеу се приказују [59]:

- Сврха и циљ истраживања, односно испитивања
- Примењена метода рада
- Остварени резултати, уз наглашавање њихових кључних вредности
- Битни закључци

Резиме омогућује да се са добијеним резултатима упозна и светска научна јавност, зато се пише и на једном од светских језика, најчешће енглеском. Дужина текста резимеа је 200 – 250 речи.

Кључне речи

У продужетку резимеа наводе се кључне речи на српском језику. Обично се одабере до 6 најзначајнијих речи које асоцијативним својствима најбоље презентују бит рада. Скуп речи одредити тако да су претходне речи најзначајније за садржај претходних, тј. да са лева на десно значај речи опада [59].

Summary

То је исти текст резимеа, само преведен на енглески језик.

Key words

Превод кључних речи на енглески. Јако је важно да превод буде адекватан, прецизан и квалитетан.

Увод

Уводом треба да обухватит: подручје истраживања, податке других аутора који су послужили за сопствена истраживања или су били предмет проверавања, циљ истраживања, односно питања на која ће рад дати одговоре.

Битан део увода представља и преглед ранијих радова на исту тему. На тај начин се идеја рада и циљ истраживања повезују са оним што је раније рађено, а читаоцу се појашњује на чему се заснива даље истраживачко сазнање. То значи да литературу у уводу наводимо тако што се потпуно сагледа шта је до тада истражено, шта је све објашњено, односно шта би још требало истражити [60].

Позивање на литературу у тексту може се урадити на два начина: - наводи се презиме аутора и број (у угластим заградама) под којим је заведен у списку литературе на крају рада, или - наводи се само редни број извора (у угластим заградама) у списку литературе, без презимена аутора.

Листа симбола

Листа симбола се наводи ако се у раду оперише са више од пет симбола. Симболе у листи навести по абecedном реду, потом грчка слова, па бројне ознаке. Иза симбола, а пре његовог назива, навести јединицу мере. Користити искључиво систем јединица. Ако у раду има до пет симбола, онда одмах наком једначине навести симболе се димензијама и значењима.

Материјал и методе рада

Овим поглављем приказује се материјал који је обрађиван, критеријуми који су узети у обзир приликом одабира материјала итд. Такође, треба приказати методiku рада тако да се читалац може упознати са начином на који је аутор извео истраживање. То значи да треба предочити све појединости о коришћеним инструментима, апаратима, прибору, као и поступцима испитивања, тако да и други истраживачи могу поновити све описане поступке.

Треба исказати вероватноћу исказа и подручје грешке мерења. За материјал треба навести сва својства, ако је потребно и физичка и хемијска, количину, као и масто узимања.

Резултати и дискусија

Најважнији, уједно и најтежи део рада, састоји се у интерпретацији добијених резултата. Овде се са квантитативних чињеница прелази на разматрање, уочавање односа, доношење оцена и судова, потврде или одбацивања претходно постављене хипотезе (задатка истраживања) [60].

Интерпретација резултата је најчешће тактуална, али са врло сажетим и прецизним оценама. Важно је одвојити битно од небитног и не изоставити размишљање о изнешеним чињеницама. При презентовању бројних и статистичких резултата треба навести поузданост, односно грешку мерења.

У дискусији треба истаћи да ли се добијени резултати, као и општа разматрања поклапају или не са ранијим резултатима, мишљењима или ставовима других аутора. У случају да се запажају значајне разлике, треба истаћи у чему се оне састоје, и који је могућ узрок томе. Аутор треба да изнесе и оне резултате који негирају његову хипотезу.

Закључак

Аутор потврђује (не)исправност примењених метода, истиче важност добијених резултата, и указује на могућност даљег истраживања истог проблема. Закључак треба да буде концизан и прецизан. Не треба да прелази десети део обима целог рада.

Захвалност

Уколико аутор сматра да је потребно, на крају рада се наводе имена свих оних који су помогли и допринели његовој реализацији.

Литература

У списак литературе уносе се извори које је аутор користио приликом израде свога рада (часописи, књиге, зборници радова, студије, приручници, интернет странице...). Листа литературе се наводи по редоследу појављивања, уз одговарајућу нумерацију. Посебну пажњу треба обратити приказу коришћене литературе. Он треба да буде једнообразан и да читаоцу омогућава лако проналажење оригинала [60].

Када је литературни извор књига: редни број литературе, презиме и иницијал имена првог аутора, презиме и иницијал имена осталих аутора, година издања (у малим заградама), наслов књиге, издавач, место издања.

Када је литературни извор зборник радова: редни број литературе, презиме и иницијал имена првог аутора, презиме и иницијал имена осталих аутора, година издања (у малим заградама), наслов рада, назив зборника, издавач, место издања.

Када је литературни извор часопис: редни број литературе, презиме и иницијал имена првог аутора, презиме и иницијал имена осталих аутора, година издања (у малим заградама), назив часописа, број издања, број почетне странице, место издања. Када је литературни извор веб-страница: редни број литературе, целокупни линк до странице (не само назив сајта) [60].

Листа база научних радова:

- Google academic, <https://scholar.google.com/>
- Microsoft академска претрага, <http://academic.research.microsoft.com/>
- Mendeley, <https://www.mendeley.com/research-papers/>
- PubMed, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>
- Repec, <http://repec.org/>
- ArXiv, <http://arxiv.org/>
- Kobson, <http://kobson.nb.rs>
- Scindex, <http://scindeks.ceon.rs/Journals.aspx>
- Sciencedirect, www.sciencedirect.com
- Springer, <http://www.springer.com>
- Onlinebravr, <http://onlinelibrary.wiley.com/>

Листа конференција на којима се може објавити рад на српском језику:

- <http://www.cqm.rs/indexs.php>
- <http://www.yuinfo.org/>
- <http://www.erazvoj.com/konferencija/erazvoj2015/index.html>
- <http://ekonferencije.com/>

Часописи на српском језику:

- Часопис за књижевност, језик, уметност и културу „Наслеђе“, <http://beogradskonasledje.rs/casopis-nasledje>
- Часопис „Техника и пракса“, www.visokaskolacacak.edu.rs

Листа часописа у области економије:

- „Економист магазин“,
- „Економски анали“,
- „Економетар“,
- „Економске теме“,
- „Пословна економија“,
- „Економски хоризонти“ и
- „Српски економски весник“.

7. Практична комуникација у послу

Ефективна комуникација је основна операција пословања. Запослени се ослањају на опис посла и инструкције које добијају од надређених да би знали шта и како морају да раде. Власници и менаџери се ослањају на информације из финансијске службе и/или тржишно израживање и извештавање да би сазнали да ли ће пословање достићи постављене циљеве или која добра и услуге њихови потрошачи – корисници потражују.

Пословање захтева комуникацију са добављачима ради снабдевања материјалима и другим стварима које су потребне за производњу роба и услуга. Потрошачима је комуникација потребна у смислу реклама и других типова промотивне активности да би знали којим производима их снабдевамо, и међусобно комуницирају са предузећем да би поручили производ који желе, затражили помоћ или савет, или евентуално уложили рекламацију.

У сваком случају комуникација је неопходна ради размене информација (да би се примиле и дале информације), дале инструкције, проверила и примила информација о активностима, али и да би се дискутовало о стварима и питањима од интереса. Информације о резултатима маркетинг истраживања или о резултатима пословања морају се примати и брзо обрадити да би пословање могло ефективно да одговори на њих. Предвиђање продаје мора бити завршено а информације прослеђене одељењу производње пре него што се заврши производња да би се избегле прекомерна или недовољна производња.

Различити методи писане комуникације се користе у пословању и када је у питању интерна али и екстерна комуникација. Најчешћи типови писане комуникације су:

- Писма
- Извештаји
- Записници
- Факсови
- Е-mail-ови, ...

Подсетник, записници и е-mail се користе за интерну комуникацију. Писма, извешаји, факсови и емаил се користе и у екстерној комуникацији.

Присуство и квалитет писане комуникације у самом пословању је веома важно, без обзира да ли је у питању пословање унутар саме организације или ван ње. Начин писане комуникације рефлектује слику пословања: комуникација која изгледа професионално и пословно одаје слику професионалисти и организације са којом се може успешно пословати.

Већина послова има специјално дизајнирано заглавље, а исти дизајн може садржати и препознатљив лого, који може бити коришћен на осталој тзв. комуникацији преко папира, као и на веб странама организације на Интернету. То обезбеђује тренутно препознатљив идентитет.

Посебна пажња се мора посветити писаној комуникацији. Она мора бити атрактивна и једноставна за читање што је више могуће. Добра пословна комуникација би требала да буде:

- Тачна/прецизна
- Јасна
- Једноставна и
- Комплетна.

Тачна и прецизна – значи да све мора бити проверено, укључујући и све чињенице и податке. Речник или компјутерски провера граматике и исправности писаног текста требала би обавезно да се користи за проверу.

Јасна значи да особа која чита документ мора одмах да разуме садржај, док особа која је шаље мора поруку да напише јасно и да тачно зна шта жели да напише пре него што поруку-документ почне да пише (и пошаље).

Једноставност подразумева кратке речи, и реченице са једноставним идејама. То обезбеђује ефективност и има већи утицај на примаоца него када се користе дуге, сложене реченице. Са друге стране штеди се време писања и читања и сам текст је лакши за разумевање.

Комплетност значи да писаној комуникацији не недостаје део информације.

Пословни обрасци описују решења, учеснике који учествују у решењима и интеракције између учесника. Ови обрасци реализују најмање два од три ентитета који се јављају у електронско-пословним решењима и то:

- Корисници решења – Овде могу да се убрсте муштерије, инвеститори, пословни партнери, продавци и слично.
- Предузеће или организација са којом корисници интерагују – Овде се репрезентује лично организација или системи који постоје унутар организације.
- Подаци који постоје унутар организације – Подаци су издвојени из апликација зато што је интеракција између ентитета веома различита.

Иначе у пословне обрасце спадају само-услужни обрасци, обрасци сарадње, обрасци прибављања информација и проширени обрасци сарадње.

Само-услужни обрасци генерално описују спољне и унутрашње кориснике који интерагују са подацима у предузећу.

Обрасци сарадње описују интеракцију и сарадњу између корисника. Ови обрасци могу се запазити тамо где тимови треба да раде заједно како би постигли успешан циљ.

Обрасци прибављања информација дозвољавају корисницима да приступају и манипулишу подацима. Наиме овде се приступа великим количинама података, текстова, слика, видеа а затим се употребљавају алати да издвоје корисне информације из њих.

Проширени обрасци сарадње описују интеракцију и сарадњу између пословних процеса у одвојеним предузећима.

На Слици 40 је приказан пример пословног *mail-a*.



Слика 40. Пословни *mail*

Пример молбе за посао је приказан на Слици 41.

Николић Леонтина

Радомира Новаковића 66

31210 ПОЖЕГА

ЕКОНОМСКА ШКОЛА

Ул. Жупана Страцимира 43

32000 ЧАЧАК

Поштовани,

Обраћам Вам се јер сам заинтересована за радно место професора, а на основу конкурса, објављеног 15.08.2004. године, у листу "Послови".

Као што ћете закључити из приложене биографије, успешно сам усвојила широка теоријска знања из области економије, при чему сам се посебно определила за врло интересантно и динамично подручје маркетинга.

Поред тога, поседујем комуникативност и способност за рад са групом, за које сматрам да су неопходни за овај позив.

Сматрам да су моје квалификације и ентузијазам довољан разлог да од мога рада можете очекивати позитивне резултате. Истовремено, ја бих добила шансу да обављам одговоран, али и креативан посао у колективу који је допринео изузетним резултатима које сам постигла током школовања. Ценила бих прилику да лично представим своје способности и ентузијазам за рад.

Очекујући будућу сарадњу, с поштовањем,

Николић Леонтина

Прилози:

- CV*
- Извод из матичне књиге рођених*
- Диплома Економског факултета*
- Лекарско уверење*
- Сертификати о завршеним курсевима енглеског језика и рачунарства*
- Сертификат са завршеног семинара "Комуникација без граница"*

Слика 41. Молба за посао, <http://www.ekonomskiportal.com/kako-napisati-molbu-za-posao/>

Пример жалбе је приказан на Слици 42.

*ПРИМЕР ЖАЛБЕ ПРОТИВ РЕШЕЊА О ОДБИЈАЊУ
ПРИСТУПА ИНФОРМАЦИЈИ*

Повереник за информације од јавног значаја

(седиште Повереника)

Предмет:

Ж А Л Б А

*(име, презиме, односно назив и адреса, односно седиште жалиоца) против решења
(назив органа који је донео решење) број _____ од _____ године, у _____ примерака.*

*Наведено решење побијам у целости, јер није захновано на Закону о слободном приступу
информацијама од јавног значаја.*

*Диспозитивом наведеног решења, супротно члану _____ Закона о слободном приступу
информацијама од јавног значаја, неосновано је одбијен мој захтев. Зато сматрам да ми
је орган решењем о одбијању захтева ускратио уставно и законско право на приступ
информацијама од јавног значаја.*

*На основу изнетих разлога, предлажем да се жалба уважи, поништи решење
првостепеног органа и омогући приступ траженој информацији.*

*Жалбу подносим благовремено, у законском року утврђеном у члану 22. ст. 1. Закона о
слободном приступу информацијама од јавног значаја.*

У Београду, дана _____ 200__ године.

Подносилац жалбе

(потпис)

име и презиме

Слика 42. Пример жалбе, <http://www.kakovodstvo.com/2013/04/kako-napisati-zalbu.html>:

Пример одговора на понуду, Слика 43.

Одговор на понуду

ОДГОВОР НА ПОНУДУ

Предузеће "Промет" Београд, Радничка 8/3

Предузеће "Београд" Београд Сремска 1

ПРЕДМЕТ: Одговор на понуду

У вези ваше понуде од 11. јануара 1996. године, којом сте нам понудили на продају одређену количину текстилне робе, обавештавамо вас да исту у целости прихватимо.

У вези прихватања понуде обавештавамо вас, такође, да ће наш представник господин В. Јовић посетити ваше предузеће, 14. јануара 1996. године, ради закључења уговора, те вас у том смислу молимо да припремите текст уговора за потписивање са елементима из ваше понуде.

У циљу успешне међусобне сарадње, срдечно вас поздрављамо.

Комерцијални директор

Слика 43. Одговор на понуду

Пример уговора, Слика 44.

Име и Презиме из адреса, као наручилац (у даљњем тексту: наручилац)

и

Име и Презиме из адреса, као извођач (у даљњем тексту: извођач)

склопили су

УГОВОР О ДЕЛУ

Чланак 1.

Уговорне стране су сагласне да ће извођач личним радом за наручиоца, извршити посао

Чланак 2.

Наручилац уручује извођачу за потребе извршења посла из овог уговора идејни пројект

Чланак 3.

Изођач се обавезује наручителу да ће наручени посао извршити према правилима струке, те према примљеним упутима наручиоца.

Чланак 4.

Уговорне стране су сагласне да ће наведени посао извођач обавити у року од 15 радних дана од дана потписивања овог уговора.

Чланак 5.

Уговорне стране су сагласне да је наручилац дужан прегледати посао, и по завршетку посла у року од 8 дана исплатити на жиро рачун извођача који се води код банке динарску противредност од 500.000,00 динара.

Чланак 6.

Све рекламације наручилац ће упутити извођачу писменим путем по прегледу и приматњу обављеног посла.

У случају рекламације недостатака извођач се обавезује исте отклонити у примреном року.

Чланак 7.

Након прегледа и приматња обављеног посла извођач не сноси одговорност за недостатке који су се могли уочити приликом прегледа.

Чланак 8.

У знак прихватања свих права и обвеза из овог уговора, уговорне стране га лично потписују.

Чланак 9.

Све евентуалне спорове уговорне стране ће настојати решити споразумом.

У случају спора уговара се надлежност Општинског суда у

У

Наручилац:

Извођач:

.....

.....

Слика 44. Уговор о делу

Пример сагласности, Слика 45.

ИЗЈАВА О САГЛАСНОСТИ СА УСЛОВИМА ИЗ ПОЗИВА

Заступник:

који заступа правно лице:

изјављују да прихватају све услове наведене у Јавном позиву и Упутству за спровођење Мере.

Такође изјављују, под пуном материјалном и кривичном одговорношћу, да:

- Све приложене копије одговарају оригиналу;
- Су сви дати наводи истинити и одговарају стварном стању;
- Ње преостали износ средстава, неопходних за реализацију активности, обезбедити из сопствених извора, односно из средстава која не потичу из буџета републике србије, буџета локалне самоуправе или донаторских организација;
- Да за исте активности/трошкове нису користили подстицајна средства која потичу из буџета републике србије, буџета локалне самоуправе или донаторских организација;
- Да у периоду од 01. Маја 2008. Године нису примили државну помоћ чија би висина заједно прекорачила износ од 200.000 евра у динарској противвредности;
- Нису у тешкоћама у складу са чланом 2. Став 5. И чланом 62. Став 1. Уредбе о правилима за доделу државне помоћи.

**дефиниција привредног субјекта у тешкоћама се налази у Упутству за спровођење Мере*

Датум

Печат

Потпис заступника

Слика 45. Писана сагласност, <http://www.paragraf.rs/>

Пример сагласности Министарства финансија и привреде, Слика46.

Прилог бр. 3
Изјава о сагласности са условима из програма, потписана од стране
подносиоца пријаве и свих партнерских организација



Министарство финансија и привреде

Прилог бр. 3

ИЗЈАВА О САГЛАСНОСТИ СА УСЛОВИМА ИЗ ПРОГРАМА

Ја, потписник ове изјаве, као одговорно лице, потврђујем, под пуном материјалном и кривичном одговорношћу, да:

- прихватам све услове наведене у Јавном позиву и Програму
- све приложене копије одговарају оригиналу;
- су сви дати наводи истинити и одговарају стварном стању;
- ћу преостали износ средстава, неопходних за реализацију пројекта, у висини преузете обавезе из Уговора о партнерству, обезбедити из сопствених извора, односно из средстава која не потичу директно из буџета Републике Србије;
- за исте активности/трошкове нисмо користили подстицајна средства која потичу из буџета Републике Србије, буџета локалне самоуправе или донаторских организација.

Име и презиме:	
Функција:	
Потпис:	
Датум и место:	

Слика 46. Писана сагласност, http://www.paragraf.rs/obrasci/Prilog_br.3-

Пример уговора о делу, Слика 47.

Na osnovu člana 199. Zakona o radu («Službeni glasnik Republike Srbije», br. 24/2005), zaključuje se

UGOVOR O DELU

između iz mesta koga zastupa *osnivač* (u daljem tekstu: naručilac posla), s jedne strane,
i _____, JMBG: _____ po
zanimanju _____ sa prebivalištem u mestu _____,
ulica _____ broj _____, opština _____ (u daljem tekstu: izvršilac posla),
s druge strane.

Član 1.

Izvršilac posla preuzima obavezu da za naručioca posla obavi poslove, koji su van delatnosti naručioca posla, a koji imaju za predmet samostalnu izradu ili opravku određene stvari, samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla, sledećeg bližeg opisa: _____, na sledeći način: _____, u sledećem roku: _____.

Član 2.

Poslove iz člana 1. ovog ugovora izvršilac posla će obaviti: u *poslovnim prostorijama naručioca posla*.

Član 3.

Naručilac posla će odmah po prijemu, a najkasnije u roku od _____ dana po prijemu utvrditi količinu i kvalitet obavljenog posla. Eventualne primedbe izvršilac posla je dužan da odmah otkloni, a najkasnije u roku od _____ dana od dana ukazivanja na primedbe.

Član 4.

Naručilac posla će izvršiocu posla na ime naknade za obavljen posao isplatiti neto _____ dinara. Isplatu zarade naručilac posla će izvršiti u roku od _____ dana od dana preuzimanja kvalitetno obavljenog posla, odnosno od dana kada je utvrđeno da je posao kvalitetno obavljen. Izvršilac posla izjavljuje da je, u smislu propisa o penziono-invalidskom osiguranju (zaokružiti odgovarajući redni broj u nastavku): 1) nezaposleno lice, 2) penzioner fonda PIO zaposlenih, 3) penzioner fonda PIO samostalnih delatnosti, 4) penzioner fonda PIO poljoprivrednika, 5) preduzetnik (osiguranik fonda PIO samostalnih delatnosti), 6) poljoprivrednik, 7) zaposleno lice (osiguranik fonda PIO zaposlenih).

Član 5.

Eventualne sporove po ovom ugovoru ugovorne strane rešavaće sporazumno, a sporove koji ne reše sporazumno, rešavaće nadležni sud u *Nisu*.

Član 6.

Ovaj ugovor sačinjen je u *dva* istovetna primerka, od kojih po *jedan* primerak zadržava svaka ugovorna strana. U _____ dana _____ godine

Izvršilac posla

Za naručioca posla

Knjigovodstvena agencija NIMI

www.nimi.rs

Слика 47. Уговор о делу, <http://icarus.rs/pdf/Ugovor%20o%20delu.pdf>

8. Закључак

Данас је јасно да је пословае комуникација она у којима су средство преношења поруке речи, написане или не. Пословне комуникације одвијају се унутар предузећа или између предузећа и околине, а могу се изводити у усмено, папирнатом или електронском облику. Писано пословно комуницирање, за разлику од усменог, оставља писани траг у пословним активностима. Битна предност писаног пословног комуницирања је у томе што оставља документ који се може чувати и који служи као доказ у остваривању права, или у међусобном односу пословних партнера.

Пословни исказ се може дотеривати и допуњавати све док дефинитивно не буде послан пословном партнеру. Супротно томе, у усменом пословном комуницирању свака исправка или допуна је приметна, посебно су приметни невербални знакови комуницирања.

Како оба начина комуницирања (усмено и писано) имају предности и недостатке, намеће се закључак: пословни партнери требају комуницирати на начин који је у датим ситуацијама функционалнији и квалитетнији, чиме се избегавају нејасноће и неспоразуми и омогућује оптималан проток информација између пословних партнера.

Неким људима је само комуницирање посао - водитељи, спикери, сви који раде са јавношћу, медијима. Неки људи су по природи затворенији, уздржанији, теже ступају у односе, нарочито са непознатим људима и у критичнијим ситуацијама. Но, то не значи да су они лоши, да треба избегавати односе са њима, и да они немају шанси у пословима где треба вешто комуницирати са другим људима.

Али оно што је извесно, и једни и други могу значајно да поправе своје технике комуницирања. Јер, нити су природни таленат, искреност и отвореност довољни за успех у послу, нити је суздржаност и затвореност потпуна препрека на путу ка успешним пословним односима. Вештином комуницирања у савременом пословању је потребно да се баве како и менаџери тако и сви запослени, јер је добра комуникација предуслов за успешно пословање.

Прилог 1.

У овом делу рада ће бити приказани примери биографија, мотивационих писама и пословних извештаја, www.zaposlimo-srbiju.com.

Пример 1. Сложенија форма CV-а на српском језику

Curriculum vitae	(Stavite fotografiju)		
Lični podaci			
Prezime i ime	ImePrezime		
Adresa(e)	Kući broj, ulica, poštanski broj, grad, država		
Telefonski broj(evi)	(ukloni ako nije primenjivo)	Broj mobilnog telefona:	(ukloni ako nije primenjivo)
E-mail	(ukloni ako nije primenjivo)		
Državljanstvo	(ukloni ako nije primenjivo)		
Datum rođenja			
Pol			
Radno iskustvo			
Datumi	Zasebno unesite svako radno mesto, počevši s poslednjim. (ukloni ako nije primenjivo)		
Zanimanje / radno mesto			
Glavni poslovi i odgovornosti			
Ime i adresa poslodavca			
Datumi			
Zanimanje / radno mesto			
Glavni poslovi i odgovornosti			
Ime i adresa poslodavca			
Obrazovanje			
Datumi	Zasebno unesite svaki važniji program obrazovanja ili osposobljavanja koji ste završili, počevši s poslednjim. (ukloni ako nije primenjivo)		
Naziv dodijeljene kvalifikacije			
Ime i vrsta organizacije gde ste stekli obrazovanje i osposobljavanje			
Stepen prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	(ukloni ako nije primenjivo)		

Lične veštine i kompetencije										
Maternji jezik(ci)	Navedite maternji jezik (ako je važno, navedite dodatne maternje jezike)									
Drugi jezik(ci)										
Samoprocena	Razumevanje				Govor				Pisanje	
<i>Evropski nivo (* tabela u prilogu)</i>	Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija			
Jezik										
Jezik										
Socijalne veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Organizacione veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Tehničke veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Numeričke veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Umetničke veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Druge veštine i kompetencije	Zamenite ovaj tekst opisom kompetencija navedite gde ste ih stekli. (ukloni ako nije primenjivo)									
Poznavanje rada na računaru	Koje programe poznajete i koristite									
Vozačka dozvola	Navedite posedujete li vozačku dozvolu i za koje kategorije vozila. (ukloni ako nije primenjivo)									
Dodatne informacije	Ovdje unesite sve podatke koji mogu imati neku važnost, na primer, osobe za kontakt, preporuke itd. (ukloni naslov ako nije primenjivo)									
Dodaci	Navedite dokumente koje prilažete cv-u. (ukloni naslov ako nije primenjivo)									

Пример 2. Једноставнији облик форме CV-а на српском језику.

Ime i prezime:
Datum:
Adresa:
Telefon:
E-mail:

Образовање
Радно искуство
Познавање језика
Рада са рачунаром
Лични квалитети
Остало

Пример 3. CV образац према европском стандарду „EUROPASS“

**EUROPEAN
CURRICULUM VITAE
FORMAT**



JOB REFERENCE NUMBER

**PERSONAL INFORMATION-LIČNI
PODACI**

Name - Ime

[SURNAME, other name(s) –IME I PREZIME]

Address - Adresa

[House number, street name, postcode, city, country Kućni broj,
Ulica, poštanski broj, Grad, Država]

Telephone - Telefon

Fax

E-mail

Nationality - nacionalnost

Date of birth- datum rođenja

[Day, month, year – DAN, MESEC, GODINA]

Gender- Pol

**WORK EXPERIENCE – RADNO
ISKUSTVO**

- Dates (from – to)- datumi (od – do)-

[Add separate entries for each relevant post occupied, starting with the most recent.]
[Upišite odvojeno podatke o radnom iskustvu – projektima, počevši od najskorijeg.]

- Name and address of employer- Ime I adresa poslodavca

- Type of business or sector – vrsta posla - sektora

- Occupation or position held – posao odnosno funkcija koju obavljate

- Main activities and responsibilities- Glavne aktivnosti I odgovornosti

**EDUCATION AND TRAINING –
OBRAZOVANJE I OBUKA**

- Dates (from – to) datumi (od – do)-

[Add separate entries for each relevant course you have completed, starting with the most recent.] [Upišite odvojeno podatke o relevantnim kursevima koje ste završili,

počevši od najskorijeg.]

- Name and type of organization providing education and training
Ime i tip organizacije koja je obezbedila kurs-obuku
- Principal subjects/occupational skills covered – Glavni ciljevi kursa/koje su veštine savladane
 - Title of qualification awarded-
Koje ste zvanje stekli
- Level in national classification –
Kako ste rangirani na nacionalnom nivou
(if appropriate – ako je bitno)

**PERSONAL SKILLS
AND COMPETENCES- LIČNE
VEŠTINE I KOMPETENCIJE**

Acquired in the course of life and career but not necessarily covered by formal certificates and diplomas.

MOTHER TONGUE - MATERNJI
JEZIK

[Specify mother tongue - navedite]

OTHER LANGUAGES - DRUGI JEZICI

[Specify language -navedite]

- Reading skills – Veština čitanja
- Writing skills – Veština pisanja
 - Verbal skills– Veština govora/elokventnost

[Indicate level: excellent, good, basic. Navedite nivo: odličan, dobar, početni]

[Indicate level: excellent, good, basic. Navedite nivo: odličan, dobar, početni]

[Indicate level: excellent, good, basic. Navedite nivo: odličan, dobar, početni]

**SOCIAL SKILLS
AND COMPETENCES
DRUŠTVENE
VEŠTINE/KOMPETENCIJE**

Living and working with other people, in multicultural environments, in positions where communication is important and situations where teamwork is essential (for example culture and sports), etc.-Živjeti i raditi sa drugim ljudima, u višekulturnom okruženju, u uslovima kada je komunikacija od ključne važnosti, kao i situacijama gde je timski rad presudan(na pr. Kultura i sport), itd.-

[Describe these competences and indicate where they were acquired. – Opišite vaše sposobnosti vezane za ovo polje i navedite gde su do sada bile primenjene]

ORGANISATIONAL SKILLS
AND
COMPETENCES
Organizacione sposobnosti i veštine

Coordination and administration of people, projects and budgets; at work, in voluntary work (for example culture and sports) and at home, etc. - Koordinacija i administracija, projekti, budžeti; na poslu, u volonterskom radu (na pr. Kultura i sport), kao i kod kuće, itd.

[Describe these competences and indicate where they were acquired. – Opišite vaše sposobnosti vezane za ovo polje i navedite gde su do sada bile primenjene]

TECHNICAL SKILLS
AND COMPETENCES-
**TEHNIČKA ZNANJA I
SPOSOBNOSTI**

With computers, specific kinds of equipment, machinery, etc. Sa kompjuterima, specifičnom vrstama razne opreme, mašinama i dr.

[Describe these competences and indicate where they were acquired. – Opišite vaše sposobnosti vezane za ovo polje i navedite gde su do sada bile primenjene]

ARTISTIC SKILLS
AND COMPETENCES-
**UMETNIČKE VEŠTINE I
ZNANJA**

Music, writing, design, etc. – Muzika, pisanje, dizajn i dr.

[Describe these competences and indicate where they were acquired. – Opišite vaše sposobnosti vezane za ovo polje i navedite gde su do sada bile primenjene]

OTHER SKILLS
**DRUGE
VEŠTINE
AND COMPETENCES**
Competences not mentioned above.

[Describe these competences and indicate where they were acquired. – Opišite vaše sposobnosti vezane za ovo polje i navedite gde su do sada bile primenjene]

**DRIVING LICENCE(S)
VOZAČKA DOZVOLA(E)**

**ADDITIONAL INFORMATION
DODATNE INFORMACIJE**

[Include here any other information that may be relevant, for example contact persons, references, etc. Ovde uključite sve informacije koje mogu da budu od važnosti, na primer važni kontakti, reference i sl.]

ANNEXES - PRILOZI

[List any attached annexes. Lista svih priključenih priloga]

Пример 4. Мотивационо писмо, www.zaposlimo-srbiju.com.

Поштовани,

Са великим интересовањем се пријављујем на ваш оглас за посао стажисте, оглашен на вашем сајту.

Моје радно искуство у канцеларијском окружењу, малопродаји и академска каријера су ми пружиле прилику да савладам административне проблеме, развијем бољу комуникацију са муштеријама, начин да поштујем танке временске рокове. Упркос шареноликости послова коју мој CV одаје на први поглед, верујем да сви они имају једну заједничку црту. У оквиру свих њих сам имала задатак да разумем и упростим информације у односу са колегама и клијентима.

Као студенткиња ПМФ-а у Београду, имала сам прилику да држим приватне часове из више предмета средњошколцима и колегама са нижих година студија, истовремено успешно завршавајући своје текуће обавезе на факултету. У протекле две године радила сам са основношколцима помажући им око математичких недоумица. Кроз административне послове у пар водећих компанија у Србији, успела сам да наметнем бољи систем каталогизације, уноса и приказа података, истовремено обављајући рецепционарске дужности по потреби. Као део тима у ресторану брзе хране, научила сам како да пружам изузетну услугу муштеријама, оперишем са готовином и комуницирам са клијентима. Додатно, поседујем пуно знање у коришћењу *MicrosoftOffice* пакета и диплому Више математичке школе.

У овом тренутку мог каријерног пута, тражим нове могућности за примену горе поменутих вештина и могућност да допринесем некој другој организацији. Мој CV је у прилогу, и искрено се радујем могућности за интервјуу.

Срдачан поздрав,

Ивана Петровић

Пример 5. Мотивационо писмо, www.zaposlimo-srbiju.com.

Поштовани господине Петровић,

Као професионалац са дугогодишњим бизнис искуством, чврсто верујем да је запосленима потребно давати на важности и јасно им признати власништво над њиховим радом. Овакав модел третирања запослених је био окосница свих мојих успеха као менаџера продаје, руководиоца одељења за набавке и у последњих пар година, потпредседника развојног одељења интернационалне компаније. Приложена биографија оцртава ток и карактеристике моје 14-годишње каријере, чије су најбитније тачке следеће:

- Стратешко планирање: Осмишљавање и вођење стратегија за раст и развој тржишта у Интернационалној компанији. Препознавање повољних тржишта за инвестиције и ширење производње.
- Пораст профита: За време мог вођења одељења продаје, компанија је доживела пораст профита за 10% и нето зараде од 20 милиона динара годишње.
- Људски ресурси: Координирао разноликом радном снагом од 300 радника у развојном одељењу. Рад на тим буилдингу и синергији капацитета били су посебно запажени код борда директора и у евалуацијама самих запослених.

Са задовољством бих употребио све своје знање и искуство у служби развоја ваше компаније. Уколико ви или неко од ваших клијената има потребу за додатним појашњењима био бих вам захвалан на прилици да их изложим усмено, приликом интерјвуа.

Срдачан поздрав,

Слободан Перић

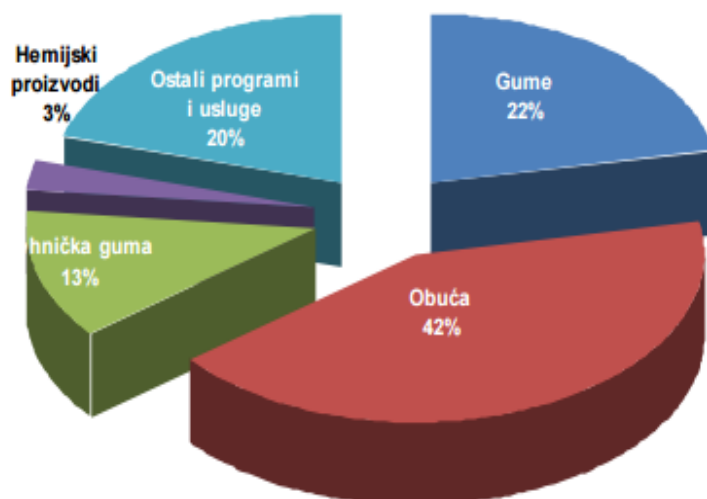
Пример 6. Пример пословног извештаја компаније „Тигар“, www.tigar.com.

ИЗВЕШТАЈ О ПОСЛОВАЊУЗА ПЕРИОД ЈАНУАР- ДЕЦЕМБАР 2012.

НАСТУП НА ТРЖИШТУ РОБА И УСЛУГА У 2012. ГОДИНИУКУПНИ ЕКСТЕРНИ ПРИХОДИ

У 2012. остварени су укупни консолидовани екстерни приходи од продаје роба и услуга, у износу од 3.9 милијарде динара.

Структура остварених екстерних прихода од продаје, по програмима је следећа:



Циљеви постављени за 2012. су реално одражавали ситуацију постигнуту у претходном периоду, као и тежњу да се током ове године, пре свега створе услови за стабилизацију освојених позиција на иностраном и домаћем тржишту, као и добре основе за освајање нових тржишта, уз довођење капацитета производних јединица на оптимални ниво.

У делу продаје обуће то је значило задржавање главних купаца у иностранству, уз пројекцију повећања производње и продаје њихових брендова. Што се тиче наших брендова, уз планирани редизајн и интензивније маркетиншке активности, циљеви су били пре свега усмерени ка повећању обима на тржиштима и у областима где компанија до сада није била присутна, и то пре свега Русији и земљама централне и источне Европе.

У делу домаће продаје, с обзиром на одређени капацитет тржишта и куповну моћ, поред сталног циља за повећањем тржишног удела (нарочито у конкуренцији са супститутима), био је планиран даљи развој, првенствено у делу модне обуће.

Генерално, постоји више разлога за мање остварење извоза у односу на претходну годину и постављени план, а главни је сигурно немогућност континуалне производње у предсезони и сезони.

Упркос чињеницама да фабрици нису недостајали ордери, да се ситуација на тржишту гуме обуће изузетно повољно одвијала, како у производњи, тако и у тражњи (смањење производних капацитета и повећање тражње), да је постигнут изузетан квалитет код неких купаца, и да су у претходним годинама створене могућности и капацитети за релативно брз развој, немогућност да се због недостатка ликвидних средстава прате потребе купаца из сегмента производње, као и купаца из сегмента производње сопствених брендова, имала је негативан утицај не само на резултат, него је и реметила тржишну позицију, како у односу на постојеће купце, тако и генерално, јер је онемогућила даље ширење тржишног удела.

Нето приходи од продаје 2010. 2011. 2012. роба и производа у Србији, 000 дин	2010	2011	2012
Продаја по групама производа			
Обућа Тигар	1,634,536	1,711,713	1,626,496
- Домаће тржиште	387,399	358,684	486,647
- Извоз	1,247,137	1,353,029	1,139,849
Техничка гума	334,986	394,426	491,022
- Домаће тржиште	264,604	287,721	369,693
- Извоз	70,382	106,705	121,328
Хемијски производи	192,561	110,902	108,132
- Домаће тржиште	144,128	67,580	70,801
- Извоз	48,433	43,322	37,331
Приходи од продаје гума	322,394	170,455	150,012
Остали програми	61,593	49,794	39,096
TOTAL			
ПРОДАЈА ПРОИЗВОДА И РОБА У СРБИЈИ И ИЗ СРБИЈЕ	2,546,069	2,437,292	2,414,758

Постављена организација продаје на тржишту ЕУ, где је комплетна организација продаје са главним купцима ишла преко менаџера продаје за ЕУ створила је додатне проблеме након његовог одласка у другој половини године. Ова ситуација, уз кашњења у производњи због немогућности набавке материјала, узроковала су и померање у развојном делу и рад на привлачењу нових купаца у производњи.

Потребно је нагласити да није изгубљен ниједан од највећих купаца. Уз све наведене чињенице, као и то да су квалитет, цена и логистика на страни компаније, важно је указати на чињеницу да је овај програм највећим купцима узроковао приличне проблеме и то баш у време сезоне. Пресудна, да су количински и у развоју нових серија велики

купци још увек код Тигра, јесте чињеница да и конкуренција такође има проблеме. У Румунији је то недостатак капацитета и квалитета, а у Чешкој су у питању пре свега квалитет и развојне могућности.



SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

SCOPES 2013-2016: Joint Research Projects

Scientific and technical information (template)

For the elaboration of the scientific and technical part of the Joint Research Project proposal, please take the following structure into consideration:

Summary

Research plan (max. 15 pages)

Describe the current state of research in the field. Please mention the most significant publications written by other authors.

For each Swiss applicant and applicant from Eastern Europe/NIS, elaborate their past performance in the research fields. Please mention the most important publications.

Explain the significance of the planned research for the scientific community.

Establish a detailed research plan. Please mention the objectives and goals, the methods of investigation, the available data, the data to be collected.

List how the individual tasks and responsibilities will be divided between the project partners.

Milestone	Associated activity	Expected duration	Responsible project partner
-----------	---------------------	-------------------	-----------------------------

Transition relevance of the planned research (max. 5 pages)

3.1 Explain the significance of the planned research for the sustainable academic, economical and societal development of the partner country.

3.2 In particular for academic development, describe how the planned actions aim at strengthen individual and/or institutional research capacities in the partner country (especially for young researchers and women).

3.3. Describe the foreseen strategy to communicate with the potential beneficiaries of intended results.

Describe the management scheme for the project and point out the collaboration between the research teams.

March 2013

Литература

- [1] Reber, S. A., & Reber, S. A. (2001). Dictionary of Psychology. London, Penguin Books.
- [2] Lawler, E. E., & Porter, L. W., Tennenbaum, A. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. *Journal of Applied Psychology*, 52(6), 432-439.
- [3] Марковић, М. (2003). Пословна комуникација са пословним бонтоном. Београд, Clio.
- [4] Филиповић, В., Костић, М., Прохаска, С. (2003). Односи с јавношћу. Београд, ФОН.
- Јовановић, П. (2003). Лексикон менаџмента. Београд, ФОН.
- [5] Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). Retrieved, October, 2007 from the World Wide Web: http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/2/B06_1.pdf
- [6] Abbas, J. A., *Globalization of Business: Practice and Theory*, International Business Press, New York, p. 1, 2000.
- [7] Cant, A. G., "Internalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, pp. 177-183, 2004.
- [8] Simon, H., *Administrative Behavior*, Macmillan. New York, 1962.
- [9] Arai, M., Wanca-Thibault, M., Shockley-Zalabak, P., "Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?", *Public Personal Management*, Vol. 30, Issue 4, p. 453, 2001.
- [10] Buchanan, R., Garland, R. & Armstrong, M., "Manana and Manners May Not Be Enough! The Cultural Interface of New Zealand and Argentinean Business Negotiation Preferences", *Marketing Bulletin*, p. 13, 2002.

- [11] Cateora, P. R. & Graham, J. L., International Marketing, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, p. 491, 2002.
- [12] Hinner, M. B., "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World", Freiberg Working Papers, Issue 9, p.6, 1998
- [13] Kotler, P., Marketing Management, ninth edition, Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 27, 1997.
- [14] Swartz, M. (2002), 6 Real reasons you didn't get the job. <http://career-advice.monster.co.uk/job-interview/after-a-job-interview/six-real-reasons-why-you-didnt-get-the-job/article.aspx>
- [15] Lane, H. W., DiStefano, J. J., Maznevski, M. L., International Management Behavior, 3rd edition, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts, p.25, 1997.
- [16] Parks, C. D.; Komorita, S.S., "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", International Negotiation, Vol. 3, Issue 2, pp.151-169, 1998.
- [17] Breslin, J. W. & Rubin, J. Z., The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge, p. 252, 1991
- [18] D'Aprix, R., Communicating strategy in financial melt down, Strategic Communication management, vol.13, Issue 1, 2009
- [19] Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, Harper & Row. New York, 1973.
- [20] Машић, Б., Лончаревић, Р., Ђорђевић Б, Ј., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- [21] Елаковић, С., Пословна етика и комуницирање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- [22] Doyle P., "Marketing Management and Strategy", (1994), Prentice-Hall, New Jersey

- [23] Duncan T., IMC, Using Advertising and Promotion to Build Brands, (2000) McGraw-Hill, New York
- [24] Jobor D., Fahy J., "Osnovi marketinga", (2006), Data status, London
- [25] Kotler P, "Marketing Management", (2000), Prentice-Hall International Editions, New Jersey
- [26] Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- [27] Benkahla, S.M. (2006), A study of the history and use of integrated marketing communications within publications from 1991-2005, Perley Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University.
- [28] Boyd, H. W. and Walker, O. C. (1990), Marketing Management: A Strategic Approach,
- [29] De Pelsmacker P, Geuens M. and Bergh J. (2010), Marketing Communications, Fourth Edition, Pearson.
- [30] Домазет И. (2012), Маркетинг комуникације финансијских организација, Институт економских наука, Београд.
- [31] Ewing, M.T. (2009), "Integrated Marketing Communications Measurement and Evaluation", Journal of Marketing Communications, Vol. 15-2/3, April, str. 104.
- [32] Pickton, D., Broderick, A. (2001), Integrated Marketing Communications, Pearson Education, England.
- [33] Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- [34] PricewaterhouseCooper, Warc Exclusive Novembar 2009 (online) <http://www.sponsor.com/pub/SponsoriumReport.pdf>
- [35] Ракита, Б. (2001) Међународни маркетинг, Економски факултет, Београд, п. 548

- [36] Keegan, W. G. (2002) Global Marketing Management, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 431
- [37] Милисављевић, М. (1999) Маркетинг, Економски факултет Београд, п. 407
- [38] Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997) International Marketing, The Dryden Press, p. 664, preма:
- [39] Kotler, P. (2000) Marketing Management, Prentice Hall International Editions, New Jersey, p. 645,
- [40] Ковачевић, М. (2002) Међународна трговина, Економски факултет, Београд 66 UFI, the Global Association of the Exhibition Industry, web stranica www.ufi.org
- [41] Belch, E.G. and Belch A.M. (2004), Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- [42] Марковић, М. (2003). Пословна комуникација: са пословним бонтоном. Београд: Clio. Purdy, C. Five Stupid Job Search Mistakes That Smart People Make. <http://career-advice.monster.com/job-search/getting-started/stupid-job-search-mistakes/article.aspx>
- [43] Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World" Freiberg Working Papers, No. 9, p. 8
- [44] Милисављевић, М., „Процес глобализације светске привреде“, (1998.), Маркетинг, број 4, Београд, Интерманет
- [45] Lee, M. D. (2004) "Cultural Competence for Marketers" Marketing Health Services, Vol. 24, Issue 1, p. 35
- [46] Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) International Marketing, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, p. 492

- [47] Примери регулативних и инфраструктурних баријера узети из Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) International Marketing, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, pp. 489 - 504
- [48] Buchanan, R., Garland, R. & Armstrong, M. (2002) "Manana and Manners May Not Be Enough! Th e Cultural Interface of New Zealand and Argentinian Business Negotiation Preferences", Marketing Bulletin, 13, p.2.
- [49] Анђус, В., Малетин, М., Методологија пројектовања путева, Грађевински факултет, ИСБН 86-840049-10-7, Београд, 1993.
- [50] Peat, J., Elliott, E., Baur, L, Keena, V., Scientific Writing – Easy when you know how, BMJ Books, ISBN 0-7279-1625-4, London, 2002.
- [51] Милутиновић, В., A Good Method to Prepare and Use Transparencies for Research Presentations, IEEE, TCCA, Newsletter, March, 1997.
- [52] The Royal Society, General Notes on the Preparation of Scientific Papers, London, 1974.
- [53] The American Society of Mechanical Engineers, ASME, An ASME paper, ASME Manual MS-4, Board on Communications, 1982.
- [54] Howell, B. (2000), 8 Ways to Instantly Improve Your Public Speaking. <http://career-advice.monster.com/career-development/education-training/8-ways-to-improve-public-speaking/article.aspx>
- [55] Kennedy, S. (2004), How New Graduates Can Use Part-Time Work to Gain Valuable Job Skills. <http://career-advice.monster.com/career-development/education-training/job-skills-part-time-job/article.aspx>
- [56] Милутиновић, В., The best method for presentation of research results, IEEE TCCA Newsletter, Autust, 1996.
- [57] American Society of Civil Engineers, ASCE, Editors' and Reviewers' Guide to the Journals of ASCE, 1988.

[58] Rosenberg, B., Spring into Technical Writing for Engineers and Scientists, Addison-Wesley, 2005, 2006.

[59] Филипи-Матутиновић, С., Електронски извори информација у науци - значај, врсте, доступност, процена вредности, Универзитетска библиотека „Светозар Марковић”, <http://www.kobson.nb.rs/upload/documents/>

[60] Garland, J., C., Advice to Beginning Physics Speakers, Physics Today, July, 1991.