

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA



Tanja M. Milić

**STRATEŠKI I EKONOMSKI ASPEKTI RAZVOJA
PLEMENITE ORGANIZACIJE SA CILJEM
DOSTIZANJA LIDERSKE POZICIJE U OKRUŽENJU**

doktorska disertacija

Beograd, 2015.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES



Tanja M. Milić

**STRATEGIC AND ECONOMIC
ASPECTS OF NOBLE ORGANIZATION
DEVELOPMENT WITH THE AIM OF ACHIEVING
LEADING POSITION IN ENVIRONMENT**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2015

Mentor:

**dr Vesna Milićević, red. prof. Fakulteta organizacionih nauka
Univerziteta u Beogradu**

Članovi Komisije:

**dr Bojan Ilić, red. prof. Fakulteta organizacionih nauka
Univerziteta u Beogradu**

**dr Gordana Milosavljević, red. prof. Fakulteta organizacionih
nauka Univerziteta u Beogradu**

**dr Veljko Jeremić, docent Fakulteta organizacionih nauka
Univerziteta u Beogradu**

**dr Mirjana Petković, red. prof. Ekonomskog fakulteta
Univerziteta u Beogradu**

Datum odbrane:



Disertaciju posvećujem svojim dragim roditeljima



STRATEŠKI I EKONOMSKI ASPEKTI RAZVOJA PLEMENITE ORGANIZACIJE SA CILJEM DOSTIZANJA LIDERSKE POZICIJE U OKRUŽENJU

Rezime

Predmet doktorske disertacije „Strateški i ekonomski aspekti razvoja plemenite organizacije sa ciljem dostizanja leaderske pozicije u okruženju“ autora mr Tanje Milić i osnovni cilj istraživanja je analiza mogućnosti, odnosno, razvoj novog koncepta koji će doprineti poboljšanju poslovanja organizacija i ostvarivanju prestižnih dugoročnih održivih leaderskih pozicija. Autor smatra da se ovaj cilj može ostvariti razvojem koncepta plemenite organizacije kao inovativnog modela ostvarivanja, negovanja i očuvanja vodećih pozicija, koji u sebi objedinjuje sve do sada poznate koncepte udružene u novoj osnovnoj svrsi poslovanja kompanija i baziranih na novim plemenitim vrednostima u odnosu kompanije prema potrošačima i stejkholderima u celini, kao i kompanije same.

Zahtevi savremenog poslovnog okruženja nameću potrebu za „isplivavanjem“ novih vrednosti i principa poslovanja, koji će organizaciju, odnosno, kompaniju lansirati u sam vrh. Sve brži naučno-tehnološki i društveni razvoj i sa njima povezana sve brža globalizacija i povezivanje tržišta, sofisticiranost potrošača, kao i sve veće izobilje proizvoda, usluga i potrebnih resursa za njihovu realizaciju, kao i dramatične promene, koje su se desile u prvim decenijama 21. veka u poslovnom i životnom okruženju uzrokovane ljudskom aktivnošću, utiču na to da kompanije moraju da se okrenu nekim drugim načinima osvajanja potrošača i drugih stejkholdera, kako bi dostigle leadersku poziciju. Sve se više uviđa da organizacije, u cilju ostvarivanja uspešnih rezultata, svoje aktivnosti moraju da usmere ka svojim stejkholderima i da u tim odnosima, prema mišljenju autora ove disertacije, moraju da budu strategije utemeljene na plemenitim vrednostima.



Plemenita organizacija je koncept, koji bi trebalo da dovede do ostvarivanja privrženosti stejkholdera, a posebno potrošača za kompaniju i njihovog vezivanja za nju, čime se obezbeđuje dugoročno održivi profit i liderstvo plemenite organizacije u odnosu na druge kompanije. Duhovni, plemeniti motivi i pristup glavnim stejkholderima kompanije i njihovo očuvanje i pažnja usmerena prema njima će doprineti da oni „zaborave“ na druge kompanije, konkurente i da se vežu za nju kao plemenitu organizaciju, organizaciju, koja živi i postoji zbog njih, koja daje sve od sebe za njihovo dobro i koja je njihov pomagač, podrška i oslonac, neko u koga oni mogu da imaju poverenje. Takav koncept će obezbediti realizaciju željenog cilja, koji će organizaciji obezbediti ostvarenje vrhunskog, održivog, stabilnog, postojanog profita i konstantan rast i razvoj. Čak i u uslovima ekonomske krize kada će i pored eventualnog pada prodaje i profita uzrokovanog slabijom kupovnom moći potrošača, sa prvim znacima izlaska iz kriznih perioda ostvarivati veći rast i profit u odnosu na druge kompanije, ali i u toku same krize, plemenita organizacija će biti u boljoj poziciji od drugih, jer će sačuvati privrženost i podršku potrošača i drugih stejkholdera.

U ovoj doktorskoj disertaciji je opisana plemenita organizacija, njen koncept, način njenog funkcionisanja i njene izgradnje, dati su rezultati istraživanja vezani za reakciju potrošača na određene plemenite aspekte kompanije i koliko ti aspekti utiču na njihovu vezanost za kompaniju, kao i stabilnost i čvrstinu njihove povezanosti za nju. Takođe su dati i rezultati istraživanja, koji se odnose na suštinske aktuelne karakteristike kompanija, kao smernice za dalji razvoj u cilju ostvarivanja plemenite – vodeće organizacije. S obzirom da se radi o novom konceptu i da plemenita organizacija ne postoji u praksi, istraživanja šire javnosti i predstavnika poslovnih organizacija, kao i primera najboljih praksi su inicijalno usmerena samo na ispitivanje uticaja i značaja pojedinih plemenitih segmenata poslovanja postojećih kompanija i vrednosti, kao i njihovih aspiracija prema potencijalnoj plemenitoj organizaciji u cilju aproksimacije dobijenih rezultata poželjnosti uvođenja samog koncepta plemenite organizacije u poslovne sisteme.

Rezultati istraživanja su pokazali da su plemenite vrednosti i koncept plemenite organizacije visoko poželjni kod ispitanika šire javnosti. U pogledu stavova javnosti



prema plemenitoj organizaciji sagledava se izuzetno visok procenat ispitanika koji iskazuju pozitivne stavove i željena ponašanja prema takvoj organizaciji, što indikativno ukazuje na široku prihvaćenost potencijalne plemenite organizacije koja bi se pojavila na tržištu, a samim tim i na dostizanje leaderske pozicije u okruženju od strane takve organizacije. Takođe, predstavljeni primeri kompanija koje neguju pojedine aspekte plemenite organizacije sa ostvarenim vrhunskim ekonomskim rezultatima govore u prilog opravdanosti razvoja i uvođenja koncepta plemenite organizacije u poslovne sisteme. Rezultati analize deskriptivne statistike indikativno ukazuju na visoku potencijalnu moć plemenite organizacije u odnosu na privlačenje i zadržavanje stejkholdera, pa samim tim i ostvarivanje visokih poslovnih rezultata, slabljenje uticaja i značaja njenih konkurenata, kao i poboljšanje sveta u kome živimo, čime su indikativno potvrđene i inicijalno postavljene hipoteze. Dalje, rezultati istraživanja postojećih poslovnih organizacija pokazuju da su organizacije, koje poseduju u većoj meri i više vrednuju plemenite vrednosti i aspekte poslovanja, uspešnije ekonomski od drugih organizacija. Takođe, istraživanjem je ustanovljena i statistički značajna razlika u vrednovanju svih ispitivanih vrednosti, vrlina i aspekata poslovanja od strane javnosti i od strane poslovnih organizacija u korist javnosti, što ukazuje na potrebu podizanja nivoa svesti o značaju i zastupljenosti posmatranih vrednosti, vrlina i aspekata poslovanja u poslovnim organizacijama, kao i na otvoren prostor za delovanje, uvođenje i primenu koncepta plemenite organizacije razvijenog u ovoj doktorskoj disertaciji.

Koncept je istražen sa svih aspekata organizacije i data je konačna slika plemenite organizacije sa uputstvima njenog delovanja i razvoja. Očekuje se da će ova disertacija otvoriti potpuno novi put, kojim bi kompanije trebalo da idu, koji će dovesti do višestrukih povećanja njihovih priliva i profita, kao i stabilnosti održavanja njihovih stečenih pozicija i njihovog samog poboljšanja, kao i poboljšanja kvaliteta samog življenja.

KLJUČNE REČI: (MAX 10) na engl. kraj – strategija, plemenita organizacija, ekonomske performanse, leaderska pozicija



NAUČNA OBLAST: Organizacione nauke i menadžment

UŽA NAUČNA OBLAST: Poslovna ekonomija i makroekonomija

UDK BROJ I, AKO POSTOJI, DODATNA KLASIFIKACIONA OZNAKA ZA
DATU OBLAST: 005.5



**STRATEGIC AND ECONOMIC ASPECTS OF NOBLE ORGANIZATION
DEVELOPMENT WITH THE AIM OF ACHIEVING LEADING POSITION IN
ENVIRONMENT**

Abstract

The subject of the doctoral (Ph.D.) dissertation, “Strategic and Economic Aspects of Noble Organization Development with the Aim of Achieving Leading Position in Environment” by Tanja Milić and the main goal of the research is to analyze possibilities, i.e., the development of a new concept that will contribute to improving the business of organization and the achievement of long-term sustainable prestigious leading positions. The author believes that this goal can be achieved by developing the concept of noble organization as the innovative model of reaching, nurturing and preserving the leading position, which unites all currently known concepts associated with the new primary purpose of companies, and based on new noble values in relation of the company to its customers and stakeholders in general, as well as of the company itself.

Requirements of the modern business environment necessitate the “creaming” of new values and principles that will launch organization, i.e., company to the very top. The increasingly rapid pace of scientific, technological, and social development, and related to them faster globalization and market integration, sophistication of consumers, and the growing abundance of goods, services and resources needed for their implementation, as well as the dramatic changes that have occurred in the first decades of the 21st century in business and living environment caused by human activity, influence the fact that companies need to turn to other ways of winning customers and other stakeholders in order to reach leading position. It is increasingly being recognized that an organization, in order to achieve successful results, must direct its actions towards its stakeholders, and that within these relationships, according to the author of this dissertation, strategies based on noble values must be implemented.



Noble organization is a concept that should lead to the realization of stakeholder commitment, especially of consumers to the company and their continuing attachment to it, thus ensuring long-term sustainable profit and the noble organization leadership in relation to other companies. Spiritual, noble motives, and approach to the major stakeholders of the company and their preservation and attention directed towards them will help them “forget” about other companies, competitors and to bind to it as a noble organization, an organization that lives and exists because of them, which gives all its best for their own good and that is their helper, support and reliance, someone they can have confidence in. This concept will ensure desired goal realization, which will ensure the achievement of high quality, sustainable, stable, persistent profits and consistent growth and development to organization. Even in times of economic crisis, when, despite a possible decline in sales and profits caused by lower purchasing power of consumers, with the first signs of exiting the crisis period, it will generate higher growth and profit in relation to other companies, but also during the crisis noble organization will be in a better position than others, because it will save the commitment and support of consumers and other stakeholders.

In this doctoral dissertation noble organization is described, its concept, its functioning and its construction, the results of research related to consumer response to certain noble aspects of the company and how these aspects affect their attachment to the company, as well as the stability and solidity of their relationship for the company are presented. Also, results are given of research related to the intrinsic, current characteristics of the companies, as guidelines for further development in order to achieve a noble – a leading organization. Since this is a new concept and noble organization does not exist in practice, the research of general public and representatives of business organizations, as well as best practices is initially focused only on examining the impact and importance of certain noble business segments of existing companies and values, as well as their aspirations for a potential noble organization to approximate the results of the desirability of introducing the concept of the noble organization to business systems.



Research results showed that noble values and the concept of the noble organization are highly preferred by the respondents of the general public. In terms of public attitudes towards noble organization a very high percentage of respondents who expressed positive attitudes and behaviors and desired outcomes towards such an organization is viewed, which indicates the broad acceptance of potential noble organization that would emerge in the market, and thus the achievement of the leading position in environment by such organization. Also, presented examples of companies that foster individual aspects of noble organization with excellent economic results achieved indicate the justification for the development and introduction of the concept of the noble organization to business systems. Results of descriptive statistics analysis indicate a high potential power of noble organization in relation to attracting and retaining stakeholders, and hence achieving high business performance, weakening the influence and importance of its competitors, as well as improving the world in which we live, by which initially set hypotheses are indicatively confirmed. Furthermore, research results of existing business organizations show that organizations that have in a greater extent and that value more noble values and business aspects are more successful economically than other organizations. Also, research has established statistically significant difference in the evaluation of all tested values, virtues and aspects of business by the public and by business organizations for the benefit of the public, which indicates the need to raise awareness of the importance and presence of observed values, virtues and aspects of doing business in business organizations, as well as an open space for action, implementation, and application of the noble organization concept developed in this dissertation.

The concept is explored from all aspects of the organization, and the final image of the noble organization is given with instructions of its operation, and development. It is expected, that this dissertation will open up an entirely new way, which companies need to follow, which will lead to a multiple increase of their inflows and profits, as well as maintaining the stability of their acquired positions, their very improvements, and improving the quality of life itself.

KEYWORDS: strategy, noble organization, economic performance, leading position



ACADEMIC EXPERTISE: Organizational Sciences and Management

MAJOR IN: Business Economics and Macroeconomics

UDK NUMBER AND, IF ANY, ADDITIONAL CLASSIFICATION MARKING FOR
THE SPECIFIC AREA: 005.5



SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj disertacije	1
1.2. Osnovne hipoteze od kojih se polazi u istraživanju	5
1.3. Naučni metodi koji su primenjeni u istraživanju	6
1.4. Opis sadržaja (strukture po poglavljima) disertacije	6
1.5. Očekivani rezultati i naučni doprinos disertacije	7
2. PROMENE U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU KOJE VODE KA RAZVOJU PLEMENITE ORGANIZACIJE	9
2.1. Trendovi u svetu potrošača	9
2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba za 21. vek	10
2.1.2. Smena vrednosti	12
2.2. Fokusiranost na promene u korporativnom svetu	15
2.3. Novi pristupi u naučnom svetu	21
2.4. Nosioc plemenite organizacije	23
2.5. Diferenciranje plemenite i društveno odgovorne organizacije	28
3. STRATEŠKI OKVIR RAZVOJA PLEMENITE ORGANIZACIJE	30
3.1. Poslovni model plemenite organizacije za 21. vek	32
3.2. Strateško poslovno planiranje u plemenitoj organizaciji	32
3.3. Plemenita organizacija i stejkholderi	33
3.3.1. Značaj plemenite organizacije sa aspekta stejkholdera	35
3.3.2. Plemenita organizacija i interni stejkholderi	36
3.3.2.1. Stvaranje vrednosti za menadžere	36
3.3.2.2. Stvaranje vrednosti za akcionare	37
3.3.2.3. Stvaranje vrednosti za zaposlene	38



3.3.3. Plemenita organizacija i eksterni stejkholderi	39
3.3.3.1. Stvaranje vrednosti za dobavljače i poslovne partnere	39
3.3.3.2. Stvaranje vrednosti za potrošače	40
3.4. Kreiranje strategije plemenite organizacije	46
3.4.1. Strategija plemenite organizacije kao celine	48
3.4.2. Strategija ljudskih resursa plemenite organizacije	51
3.4.3. Marketing strategija plemenite organizacije	53
3.4.4. Proizvodno-tehnološki aspekt strategije plemenite organizacije	65
3.4.5. Globalni aspekt strategije plemenite organizacije	66
3.4.5.1. Veštine vezane za kros-kulturni menadžment	71
3.5. Organizacioni dizajn plemenite organizacije	74
3.6. Organizaciona kultura plemenite organizacije	75
3.7. Model menadžmenta u plemenitoj organizaciji	81
4. POSTUPAK IZGRADNJE PLEMENITE ORGANIZACIJE	82
4.1. Razmatranje uvođenja koncepta plemenite organizacije	82
4.1.1. Motivi izgradnje plemenite organizacije	83
4.2. Interni pristup „odozgo-nadole“ izgradnji plemenite organizacije	84
4.2.1. Menadžer plemenitih operacija	85
4.2.2. Izjava o plemenitoj aspiraciji organizacije	86
4.2.3. Stvaranje svesti: merenje i nagrade	86
4.2.4. Revizija plemenitog poslovanja	87
4.2.5. Organizacioni okvir plemenite organizacije	88
4.2.6. Jačanje stepena plemenitosti organizacije	88
4.3. Eksterni pristup izgradnji plemenite organizacije	91
4.3.1. Uključivanje stejkholdera	91
4.3.2. Upravljanje komunikacijama	91
4.3.3. Korporativno upravljanje	92
4.4. Interni pristup „odozdo-na-gore“ izgradnji plemenite organizacije	92
4.4.1. Izgradnja plemenite organizacije i strateški razgovor	93
4.4.2. Uspostavljanje uspešnog strateškog razgovora	94
4.5. Značaj plemenite organizacije u uslovima svetske ekonomske krize	97



5. ISTRAŽIVANJE JAVNOG MNJENJA I POSLOVNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI	100
5.1. Istraživanje javnog mnjenja u Republici Srbiji	100
5.1.1. Svrha istraživanja i istraživačka pitanja	100
5.1.2. Dizajn istraživanja	103
5.1.2.1. Okvir istraživanja	103
5.1.2.2. Učesnici u istraživanju	103
5.1.2.3. Instrument istraživanja	109
5.1.2.4. Model istraživanja	111
5.1.2.5. Analiza podataka	111
5.1.3. Rezultati istraživanja	112
5.1.3.1. Evaluacija percepcija, stavova i namera šire javnosti Republike Srbije u odnosu na plemenitu organizaciju	113
5.1.3.2. Evaluacija procesa donošenja odluka o kupovini	118
5.1.3.3. Evaluacija vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane	123
5.1.3.4. Evaluacija vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje	124
5.1.3.5. Evaluacija mogućnosti praktične primene koncepta plemenite organizacije i plemenitih vrednosti i prepoznavanja plemenitih vrednosti u praksi	126
5.1.3.6. Evaluacija uticaja demografskih karakteristika	129
5.1.3.7. Evaluacija uticaja subjektivnog osećaja blagostanja	143
5.1.3.8. Evaluacija uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba	150
5.2. Istraživanje menadžera poslovnih organizacija u Republici Srbiji	161
5.2.1. Svrha istraživanja i istraživačka pitanja	161
5.2.2. Dizajn istraživanja	163
5.2.2.1. Okvir istraživanja	163
5.2.2.2. Učesnici u istraživanju	163
5.2.2.3. Instrument istraživanja	170
5.2.2.4. Model istraživanja	172
5.2.2.5. Analiza podataka	173
5.2.3. Rezultati istraživanja	173
5.2.3.1. Redukcija varijabli posmatranih faktora	173
5.2.3.2. Analiza korelacija ispitivanih varijabli	180



5.2.3.3. Testovi značajnosti plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za javnost i organizacije Republike Srbije	183
5.2.3.4. Evaluacija uticaja organizacione kulture, modela upravljanja, politike ljudskih resursa i usaglašenosti strateškog poslovnog planiranja sa organizacionom strukturom na poslovne performanse organizacije	185
5.2.3.4.1. Evaluacija uticaja politike ljudskih resursa organizacije na poslovne performanse	185
5.2.3.4.2. Evaluacija uticaja organizacione kulture na poslovne performanse	185
5.2.3.4.3. Evaluacija uticaja modela upravljanja na poslovne performanse	185
5.2.3.4.4. Evaluacija uticaja usaglašenosti organizacione strukture i strategije organizacije na poslovne performanse	185
6. ANALIZA EKONOMSKIH PERFORMANSI U PLEMITOJ ORGANIZACIJI U CILJU DOSTIZANJA LIDERSKE POZICIJE	187
6.1. Značaj kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja sa aspekta merenja i poboljšanja performansi plemenite organizacije	187
6.1.1. Kvalitativni pokazatelji	188
6.1.1.1. Pomeranje na mapi pozicioniranosti	188
6.1.1.2. Promene u broju ljudi koji bi želeli da rade u organizaciji	189
6.1.1.3. Promene u stavovima javnog mnjenja u pogledu organizacije	190
6.2. Kvantitativni pokazatelji	190
6.3. Novi okviri i modeli za merenje ekonomskih performansi	191
6.3.1. Karta izbalansiranih merila performansi	191
6.3.2. Prizma performansi	195
6.3.3. Mapa imovine znanja (<i>Knowledge Assets Map</i>)	199
6.3.4. Monitor neopipljive imovine (<i>Intangible Assets Monitor – IAM</i>)	203
6.4. Holistička transformaciona merila performansi novije generacije relevantna za plemenitu organizaciju	204
6.4.1. Korisničko iskustvo (<i>Customer Experience</i>)	205
6.4.2. Korisničko angažovanje (<i>Customer Engagement</i>)	206
6.4.3. Korisničko oduševljenje (<i>Customer Delight</i>)	207
6.4.4. Lojalnost potrošača (<i>Customer Loyalty</i>)	208



6.4.5. Odnosi sa kupcima (<i>Customer Relationship</i>)	209
6.4.6. Glas kupca (<i>Voice of the Customer</i>)	210
6.4.7. Korisnička profitabilnost (<i>Customer Profitability</i>)	211
6.4.8. Korisnička vrednost tokom života (<i>Customer Lifetime Value - CLV</i>)	212
6.4.9. Kvalitet usluge (<i>Service Quality</i>)	213
6.4.10. Tržišna vrednost brenda (<i>Brand Equity</i>)	214
6.4.11. Klima inovacije (<i>Innovation Climate</i>)	216
6.4.12. Reputacija (<i>Reputation</i>)	217
6.4.13. Organizaciona agilnost (<i>Organizational Agility</i>)	218
6.4.14. Odnosi sa poslovnim partnerima (<i>Partner Relationship</i>)	220
6.4.15. Otpad (<i>Waste</i>)	221
6.4.16. Organizaciono poverenje (<i>Organizational Trust</i>)	222
6.4.17. Saradnja (<i>Collaboration</i>)	224
6.4.18. Ukupni troškovi vlasništva (<i>Total Cost of Ownership</i>)	226
6.4.19. Angažovanost zaposlenih (<i>Employee Engagement</i>)	226
6.4.20. Prezentizam zaposlenih (<i>Employee Presenteeism</i>)	228
6.4.21. Efektivnost učenja (<i>Learning Effectiveness</i>)	229
6.4.22. Orijentacija informacija (<i>Information Orientation</i>)	230
6.4.23. Informaciona osposobljenost (<i>Information Proficiency</i>)	232
6.4.24. Protok znanja (<i>Knowledge Flow</i>)	233
6.5. Očekivane ekonomske performanse plemenite organizacije	235
6.5.1. Rezultati istraživanja javnog mnjenja u domenu očekivanih ekonomskih performansi plemenite organizacije	235
6.5.2. Rezultati istraživanja menadžera poslovnih organizacija u domenu očekivanih ekonomskih performansi plemenite organizacije	239
7. ZAKLJUČAK	242
8. LITERATURA	261
9. PRILOG	276



10. BIOGRAFIJA	301
11. IZJAVA O AUTORSTVU	302
12. IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA	303
13. IZJAVA O KORIŠĆENJU	304



1. UVOD

1.1. Predmet i cilj disertacije

Dostizanje liderske pozicije je oduvek bilo izazov za kompanije i njihova najveća želja i cilj. Ostvarivanje vodećih pozicija omogućava ostvarenje prestiža, ispunjenje snova i želja vlasnika, menadžera i zaposlenih. Ono omogućava nove potencijale za dalji rast i razvoj, nova ostvarenja i otkrića i podstiče dalji napredak društva. Zbog toga, ono inicira dalji razvoj i borbu kompanija za preticanjem, što dovodi do novih koncepata, pristupa i strategija u cilju ostvarivanja ove poželjne pozicije (Milić, 2008).

Međutim, ostvarivanje liderske pozicije se u raznim vremenskim periodima ostvarivalo na razne, za ta vremena karakteristične načine, koji su obezbeđivali da organizacije odgovore na sve zahteve tadašnjih okruženja i njihovih specifičnosti (Milić, 2008). Zahtevi savremenog poslovnog okruženja nameću potrebu za „isplivavanjem“ novih vrednosti i principa poslovanja i rađanje nove paradigme, koji će organizaciju, odnosno, kompaniju lansirati u sam vrh. Sve brži naučno-tehnološki i društveni razvoj i sa njima povezana sve brža globalizacija i povezivanje tržišta, sofisticiranost potrošača, kao i sve veće izobilje proizvoda, usluga i potrebnih resursa za njihovu realizaciju, kao i dramatične promene, koje su se desile u prvim decenijama 21. veka u poslovnom i životnom okruženju uzrokovane ljudskom aktivnošću, utiču na to da kompanije moraju da se okrenu nekim drugim načinima osvajanja potrošača i ostalih stejkholdera kako bi dostigle lidersku poziciju. Organizacije, u cilju ostvarivanja uspešnih rezultata poslovanja, svoje aktivnosti moraju da usmere ka svojim stejkholderima, a posebno u



tim odnosima, prema mišljenju autora ove disertacije, moraju da budu strategije utemeljene na plemenitim vrednostima.

Plemenita organizacija je koncept koji bi trebalo da dovede do ostvarivanja privrženosti stejkholdera, a posebno potrošača za kompaniju i njihovog vezivanja za nju, čime se obezbeđuje dugoročno održivi profit i liderstvo plemenite organizacije u odnosu na druge kompanije. Duhovni, plemeniti motivi i pristup glavnim stejkholderima kompanije i njihovo očuvanje i pažnja usmerena prema njima će doprineti da se smanji uticaj konkurencije i da se stejkholderi vežu za nju kao plemenitu organizaciju, koja daje sve od sebe za njihovo dobro i koja je njihov pomagač, podrška i oslonac, neko u koga oni mogu da imaju poverenje i u kome mogu da pronađu sigurnost. Takav koncept će obezbediti ostvarenje željenog cilja, koji će organizaciji obezbediti ostvarenje vrhunskog, održivog, stabilnog, postojanog profita i konstantan rast i razvoj. Čak i u uslovima ekonomske krize kada će i pored eventualnog pada prodaje i profita uzrokovanog slabijom kupovnom moći potrošača, sa prvim znacima izlaska iz kriznih perioda ostvarivati veći rast i profit u odnosu na druge kompanije, ali i u toku same krize plemenita organizacija će biti u boljoj poziciji od drugih, jer će sačuvati privrženost i podršku potrošača i drugih stejkholdera.

U ovoj doktorskoj disertaciji biće opisana plemenita organizacija, njen koncept, način njenog funkcionisanja i njene izgradnje, biće dati rezultati istraživanja vezani za reakciju potrošača na određene plemenite aspekte kompanije i koliko ti aspekti utiču na njihovu vezanost za kompaniju, kao i stabilnost i čvrstinu njihove povezanosti za kompaniju. Takođe će biti i dati rezultati istraživanja vezani za suštinske aktuelne karakteristike kompanija, kao smernice za dalji razvoj u cilju ostvarivanja plemenite – vodeće organizacije. Koncept će biti istražen sa svih aspekata organizacije i biće data konačna slika plemenite organizacije sa uputstvima njenog razvoja i delovanja. Očekuje se da će ova disertacija otvoriti potpuno novi put, kojim bi kompanije trebalo da idu, koji će dovesti do višestrukih povećanja njihovih prihoda i profita, kao i stabilnosti održavanja njihovih stečenih pozicija i njihovog samog poboljšanja, kao i poboljšanja kvaliteta samog življenja.



Osnovni cilj istraživanja je razvoj novog koncepta koji će doprineti poboljšanju poslovanja organizacija i ostvarivanju prestižnih dugo održivih liderskih pozicija. Autor disertacije smatra da se ovaj cilj može realizovati primenom inovativnog koncepta plemenite organizacije uz očuvanje vodećih pozicija i baziranje na novim plemenitim vrednostima u odnosu kompanije prema potrošačima i određenim drugim stakeholderima, kao i kompanije same.

U dosadašnjim istraživanjima, ustanovljena je rastuća promena svesti i okretanje menadžmenta vodećih svetskih kompanija ka mekim, emotivnim elementima u kreiranju poslovnih i funkcionalnih strategija. Tvrdi naučni aspekti moraju biti podržani efektivnim mekim naučnim elementima u cilju dostizanja održivog razvoja i liderstva. Tako na primer, utvrđeno je da se sve veća pažnja posvećuje pitanju emocionalne inteligencije i njene primene u poslovanju kompanija, inkorporiranju emocija prilikom izgradnje brendova i stvaranja emotivnih zavisnosti kod potrošača. Isto tako, uočeno je da se povećanje društvene odgovornosti kompanija javlja kao sredstvo izgradnje i produblivanja lojalnosti potrošača. U realnom svetu, prisutni su i povećani zahtevi zaposlenih za humanizacijom kompanija i biznisa uopšte.

U skorije vreme javljaju se i novi stavovi i mišljenja, koji su u vezi sa predmetom istraživanja kojim se doktorska disertacija bavi:

C. Fiorina, bivši generalni menadžer kompanije *Hewlett-Packard*, je istakla: „Iskreno verujem da će kompanije pobednici u ovom veku biti one koje svojim aktivnostima dokažu da mogu istovremeno da budu profitabilne i da povećaju društvenu vrednost – kompanije koje i rade dobro i čine dobro. Sve više, akcionari, potrošači, partneri i zaposleni će nagrađivati one kompanije koje donose društvenu promenu kroz biznis. To je jednostavno nova realnost biznisa – realnost koju bi trebalo i moramo prigrliti“ (www.hp.com).

M. Benioff i K. Southwick (2004) razmatraju kako bi se svet promenio na bolje kada bi svaka kompanija donirala samo 1 procenat prihoda od prodaje, 1 procenat od vremena



svojih zaposlenih i 1 procenat vrednosti akcija za poboljšanje zajednica u kojima posluju.

Psihoanalitičar E. Fromm (2013) bi rekao da se danas svet nalazi na prelazu iz društva posedovanja u društvo postojanja. Društva posedovanja su, po njemu, duboklo ušla u stanje usmerenosti ka sebi samima i materijalizmu. Društva postojanja su usmerena ka drugima i ogrnuta su moralnim vrednostima.

U svojoj knjizi *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, D. Pink (2006) tvrdi da je dominacija u ekonomskom svetu određena dopunom visoko razvijenih tehnoloških sposobnosti, sa sposobnostima koje predstavljaju visoki koncept i visoki dodir. Pink elaborira: „Visoki koncept uključuje sposobnost stvaranja artističke i emocionalne lepote, otkrivanja paterna i mogućnosti i kombinovanja naizgled nepovezanih ideja u neobičnu inovaciju. Visoki dodir uključuje sposobnost saosećanja, razumevanja suptilnih veza ljudskog ponašanja, pronalaženja radosti u samome sebi i njenog prenošenja na druge i beskrajnog traganja za svrhom i značenjem.“

J. Autry (1992) je u delu *Love and Profit* napisao: „Dobar menadžment je sve više stvar ljubavi.“ On elaborira: „Menadžment je, u stvari, sveto poverenje u kome je dobrobit drugih ljudi u vašim rukama tokom većeg dela njihovog radnog vremena. To je poverenje koje su vam prvo poklonili oni koji su vas postavili na tu poziciju, ali još važnije od toga, to je poverenje koje dobijete nakon obavljenog posla od strane onih kojima upravljate.“

T. Sanders (2003), prethodno menadžer kompanije *Yahoo!*, u svojoj knjizi *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends* kaže: „Ne verujem da postoji nešto uzvišenije od ljubavi. Ljubav je tako skupa. Bilo mi je veoma teško da dođem do definicije ljubavi u svojoj knjizi, ali ja definišem ljubav kao nesebičnu promociju rasta drugih.“

K. Roberts (2006), kao istaknuti menadžer jedne od najvećih reklamnih agencija sveta, *Saatchi & Saatchi*, u svojoj knjizi *Lovemarks: The Future Beyond Brands* tvrdi da bi



ljubav trebalo da bude osnova marketinga. On kaže: „U *Saatchi & Saatchi* naša potraga za ljubavlju i onoga šta bi ona mogla da znači za biznis je usmerena i intenzivna...Ljubav je uvek obostrana. Kada nije, ne može se zvati ljubav. Ljubavi se ne može zapovedati, niti se ona može zahtevati. Ona se samo može dati.“ „Autorska prava. Robni žigovi. Uslužni žigovi. Sada žigovi ljubavi“, kaže Roberts. „To je način kako će najjači brendovi institucionalizovati svoju nemoguću za kopiranje distinktivnu prednost od konkurentskih. To je veće od promene plime i oseke. To je promena planetarnih razmera.“

Iz svega ovoga proizilazi stav da će razvoj koncepta plemenite organizacije umnogome doprineti daljem razvoju poslovanja već uspešnih kompanija, ali i kao smernica izgradnje novih preduzeća, koja se nalaze tek u procesu osnivanja, ili u nekoj od kasnijih faza svog životnog ciklusa, kao platforma za njihovo pravilno uspostavljanje i utemeljenje.

1.2. Osnovne hipoteze od kojih se polazi u istraživanju

Osnovne hipoteze od kojih se polazi u istraživanju mogu se prikazati sledećim redosledom:

- primenom koncepta plemenite organizacije moguće je unaprediti poslovanje i dostići trajnu lidersku poziciju na tržištu i u okruženju;
- nova duhovna orijentacija menadžmenta je nosilac menadžmenta novog doba i visokog profita;
- najbolji put borbe protiv konkurencije je učiniti da potrošači i stejkholderi „zaborave“ na nju;
- u savremenom okruženju, stejkholderi, a pre svega potrošači će se više vezivati za kompanije, koje neguju plemenite, duhovne aspekte i vrednosti u svom odnosu prema njima;
- plemenita organizacija će ostvariti prestižnu održivu stabilnu vodeću poziciju na tržištu i veći profit od drugih kompanija;
- stejkholderi će radije sarađivati sa plemenitom organizacijom, nego sa drugim kompanijama;



-
- plemenita organizacija će učiniti da se poveća blagostanje ljudi i da ovaj svet postane lepše mesto za život.

1.3. Naučni metodi koji su primenjeni u istraživanju

Da bi se uspešno realizovala ideja istraživanja, u radu su korišćeni sledeći naučni metodi istraživanja:

- metod posmatranja;
- metodi prikupljanja podataka iz primarnih izvora (anketa, intervju);
- metodi obrade prikupljenih podataka iz primarnih izvora u programskom paketu SPSS v.20;
- metod analize i sinteze;
- metod apstrakcije i konkretizacije;
- metod generalizacije i specijalizacije;
- induktivno i deduktivno zaključivanje;
- metod komparacije;
- ekonometrijski metod;
- metod modelovanja;
- metod verifikacije društvene prakse.

1.4. Opis sadržaja (strukture po poglavljima) disertacije

Doktorska disertacija je strukturirana u sedam poglavlja.

U prvom poglavlju su date uvodne napomene vezane za problematiku kreiranja leaderske strategije u savremenim uslovima poslovanja i za neophodnost uvođenja novih vrednosti na kojima će počivati menadžment novog doba.

U drugom poglavlju su opisane karakteristike savremenog poslovnog okruženja i specifičnosti poslovanja u njemu koje vode ka plemenitoj organizaciji.



U trećem poglavlju se razvija koncept plemenite organizacije i daje njen opis uz akcenat na analizu internih i eksternih stejkholdera. Razmatraju se različiti aspekti plemenite organizacije i način formulisanja korporativne strategije, kao i konkretnih funkcionalnih strategija.

Četvrto poglavlje se odnosi na kompleksan postupak izgradnje plemenite organizacije.

U petom poglavlju su prikazani rezultati istraživanja stavova javnog mnjenja i menadžera poslovnih organizacija o pitanjima plemenite organizacije.

U šestom poglavlju su razmotrena istraživanja ekonomskih performansi plemenite organizacije.

Sedmo poglavlje sadrži zaključak.

U delu rada koji se odnosi na literaturu su navedeni svi relevantni izvori korišćeni tokom rada na ovoj doktorskoj disertaciji.

1.5. Očekivani rezultati i naučni doprinos disertacije

Kao glavni rezultat istraživanja će biti razvijen novi koncept tzv. plemenite organizacije opisan sa različitih aspekata – organizacionog, ekonomskog, marketinškog, proizvodnog, tehnološkog, ekološkog, globalnog i sa aspekta ljudskih resursa.

Detaljnije prikazano, od ove disertacije se očekuju sledeći naučni doprinosi:

- biće dat koncept plemenite organizacije;
- prezentovaće se rezultati istraživanja lidera svetskih i domaćih kompanija po pitanju ključnih karakteristika uspešnog poslovanja, koje vode do trajne leaderske pozicije na tržištu, kao i njihovih stavova o stepenu uticaja plemenitih vrednosti na uspešnost poslovanja kompanija;
- biće dati rezultati istraživanja potrošača i drugih stejkholdera, odnosno, javnog mnjenja po pitanju njihovih stavova o stepenu uticaja plemenitih vrednosti



kompanija na donošenje njihovih odluka i opredeljivanje za određene kompanije i njihove proizvode/usluge i saradnju sa njima;

- potvrda navedenih hipoteza kroz metodološki ispravno sprovedeno istraživanje;
- razviće se postupak kreiranja plemenite organizacije, odnosno, smernice za njenu izgradnju uz ostvarenje značajnih poslovnih rezultata.

Autor disertacije smatra da će razvoj koncepta plemenite organizacije umnogome doprineti daljem poboljšanju poslovanja već uspešnih kompanija, ali i kao smernica novim preduzećima za dalji razvoj u nekoj od faza njihovog životnog ciklusa, što se ogleda kao stručni doprinos doktorske disertacije.

S obzirom na očekivanu i mogućnost primene razvijenog koncepta u kompanijama u Srbiji i svetu, sa ciljem povećanja opšte dobrobiti društva, očigledan je i društveni doprinos predložene doktorske disertacije.

Primena koncepta plemenite organizacije trebalo bi da rezultira u uvođenju novih vrednosti i principa na kojima će se bazirati menadžment u XXIveku i u povećanju vrednosti kompanije, njenom ugledu i prestižu u okruženju i dostizanju leaderske pozicije.



2. PROMENE U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU KOJE VODE KA RAZVOJU PLEMENITE ORGANIZACIJE

2.1. Trendovi u svetu potrošača

Plemenite vrednosti su oduvek bile izuzetno poštovane. One su postojale u svim vremenskim epohama ljudskog društva, samo što su u svakom od ljudskih društava imale različitu formu i intenzitet uticaja. Ljudsko društvo se prema D. Bell (1965) i A. Toffler (1980) može podeliti u tri epohe: 1. Predindustrijsko društvo; 2. Industrijsko društvo i 3. Postindustrijsko društvo. Tako, u periodu pre industrijske revolucije, kada se kao dominantan oblik društva javljalo agrarno društvo, u kome su većinu raspoloživog vremena, ljudi provodili u radu usmerenom na zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba, plemenite vrednosti su bile prisutne, kao i kasnije, u početnim periodima razvoja industrijskog društva, do momenta dostizanja dovoljnog obima potrebnih proizvoda i usluga za zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba čoveka.

Dominantne vladajuće vrednosti u jednom društvu zavise uveliko od nivoa društveno-ekonomskog razvoja tog društva i sa njim povezanog stepena zadovoljenja ljudskih potreba i nivoa lestvice na kojoj se one nalaze. U skladu sa tim, zavisno od dominantnih potreba ljudskog društva na hijerarhijskoj lestvici Maslowljeve teorije potreba (Maslow, 1954) uslovljene stepenom razvitka društva, mogu se očekivati različiti nivoi vrednovanja plemenitih vrednosti i njihove zastupljenosti u životu i poslovanju ljudi. U ranijim epohama, ljudska društva su se nalazila na niskim nivoima hijerarhije potreba, briga za zadovoljavanjem jednostavnih egzistencijalnih ljudskih potreba za hranom, skloništem, odećom je bila njihova svakodnevica, čineći ekonomski momenat i ekonomske, materijalne vrednosti od primarnog značaja, ostavljajući plemenite vrednosti u drugi i manje zastupljen plan. Pa i danas imamo društva koja se nalaze na različitim nivoima Maslowljeve hijerarhije potreba shodno stepenu svog društveno-ekonomskog razvitka. Sa kasnijim industrijskim razvojem, koji je donosio sve više ovih proizvoda i usluga, društva su se penjala na Maslowljevoj hijerarhiji potreba. Industrijski razvoj je učinio da ovi proizvodi i usluge postanu tako široko dostupni da u 21. veku,



mnoge ekonomski razvijene zemlje, kao što su SAD, Japan i Švedska doživljavaju obilje roba i usluga. Osim toga, iako je industrijska revolucija dovela do eksplozije roba, ona je takođe uključila elemente, kao što su rastuće aspiracije, koji su u izvesnoj meri ukinuli važnost koristi vezane za dobrobit koje dolaze sa ekonomskim rastom (Easterlin, 2001). Pošto su proizvodi i usluge danas dostupni u izobilju, ljudi imaju mogućnost da preusmeravaju svoju pažnju na vođenje tzv. „dobrog života“ u kome u prvi plan dolazi voditi prijatan, smislen život, pun aktivnosti i angažovanja i osećaja samoispunjenja. Nova ekonomija u kojoj živimo je to sve višestruko omogućila i intenzivirala.

2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba za 21. vek

U prvoj polovini 20. veka, A. Maslow, predstavio je model koji je postao poznat kao „Maslowljeva hijerarhija potreba“. Teorija hijerarhije potreba se često predstavlja kao piramida, uz osnovne potrebe predstavljene na nižim nivoima i najvišu tačku, koja predstavlja potrebu za samoaktualizacijom. Hijerarhija pet nivoa ljudskih potreba je sledeća (Maslow, 1943, 1954):

1. fiziološke potrebe (potrebe za kiseonikom, hranom, vodom, skloništem);
2. potrebe za sigurnošću;
3. potrebe za pripadanjem, druženjem i ljubavlju;
4. potrebe za poštovanjem (samopoštovanje, poštovanje od strane drugih);
5. potrebe za samoaktualizacijom (da sledi svoj poziv).

Lice mora imati potrebu nižeg nivoa zadovoljenu pre prelaska na sledeći nivo. Po Maslowljevoj teoriji hijerarhije ljudskih potreba, prvi i osnovni nivo su fiziološke potrebe (za hranom, vodom, vazduhom, stanom i sl.). Građani u razvijenim zemljama su obično zadovoljili fiziološke potrebe i dominiraju potrebe na višim nivoima. U manje razvijenim i nerazvijenim zemljama još uvek dominiraju fiziološke potrebe stanovništva za hranom, odećom, stanom.

Posle zadovoljenja potreba na prvom nivou, potrebe za sigurnošću postaju pokretačka snaga ponašanja pojedinca. One obuhvataju red, stabilnost, sigurnost, zaštitu i kontrolu



sopstvenog života i okruženja. Štedni računi, polise osiguranja i obrazovanje su sredstva kojima pojedinci zadovoljavaju potrebu za sigurnošću.

Treći nivo Maslovljeve hijerarhije obuhvata društvene potrebe, kao što su ljubav, privrženost, prijateljstvo i pripadnost.

Kada se zadovolje društvene potrebe, dolaze do izražaja potrebe za poštovanjem (na četvrtom nivou Maslowljeve hijerarhije). One mogu da budu inicirane unutrašnjim ili spoljašnjim podsticajima. Potrebe za poštovanjem inicirane unutrašnjim podsticajima odražavaju potrebe pojedinaca za samopoštovanjem, uspehom, nezavisnošću i ličnim zadovoljstvom dobro obavljenim poslom. Potrebe za poštovanjem inicirane spoljašnjim podsticajima obuhvataju potrebe za ugledom, reputacijom, statusom, priznavanjem od drugih i sl.

Peti nivo Maslowljeve hijerarhije odnosi se na potrebe za samoaktualizacijom (sopstveni razvoj i ostvarivanje). Ova potreba odražava želju pojedinca da ostvari maksimum na osnovu sopstvenih sposobnosti, ili izraženo Maslowljevim rečima: „Ono što čovek može da bude, on mora da bude“.

Kako je Maslow istakao, ova hijerarhija potreba nije rigidan, fiksni poredak koji je isti za sve pojedince. Posebno u oblasti potreba srednjeg nivoa, kao što su različite društvene i potrebe za samopoštovanjem, poredak varira od osobe do osobe. Međutim, ovaj teorijski pristup motivaciji jasno nosi sa sobom ideju da su fiziološke i sigurnosne potrebe najbitnije potrebe, a da su potrebe za samoaktualizacijom obično najmanje značajne za većinu pojedinaca. Ova konceptualizacija hijerarhije zadovoljstva potreba se koristi u jednom obliku ili drugom od strane raznih istraživača (e.g., Argyris, 1957; Davis, 1957; Haire, 1956, 1959; Leavitt, 1958; Smith, 1955; Viteles, 1953; Berl, Williamson, Powell, 1984; Rajagopal, Abraham, 2009; Barnes, Pressey, 2012).

U 21. veku, veku izobilja i visokog stepena ispunjenja svih definisanih Maslowljevih nivoa potreba, prema mišljenju autora ove disertacije, javlja se nova potreba koja dolazi u prvi plan, a to je potreba da se učini ovaj svet lepšim mestom za život. Možemo



primetiti da su sve potrebe koje je definisao prof. A. Maslow orijentisane na pojedinca lično i usmerene su upravo na zadovoljavanje njegovih ličnih potreba radi dobijanja lične koristi. Kod tako definisanih potreba, čak i u situaciji kada je uključena i druga osoba, kao što su potrebe za ljubavlju i druženjem, ili poštovanjem, ili samoaktualizacijom, ponovo su ove potrebe usmerene ka ostvarivanju krajnje koristi za pojedinca koji ispoljava, na primer, potrebu za druženjem. U ovom radu se ističe i usmerenost na druge, na postizanje koristi za druge, na poboljšanje njihovog života, što se ističe kao potreba pomaganja drugima i ispoljavanja plemenitih emocija, vrednosti i ponašanja, odnosno potreba za humanošću.

Takođe, za razliku od ostalih pet prvobitnih ljudskih potreba koje se manifestuju u svom ekstremu nedostatka i usmerene su u potpunosti okrenutosti čoveka isključivo njihovom zadovoljavanju, potreba da se učini ovaj svet lepšim mestom za život je dodatna potreba uživanja ili užitka, radosti i ne oseća se nikada u svom ekstremu nedostatka, već proističe iz zadovoljstva i blagostanja pojedinca. Dakle, ovo je potreba deljenja, radosti i blagostanja, koja se ogleda u pozitivnom osećaju i satisfakciji iz učinjenog dobrog dela. Pružanje pomoći drugima, dobrobit i blagostanje drugih kao osnovni cilj delovanja svakog pojedinca, nesebični cilj stvaranja opšteg dobrog za sve, doneće dobrobit i blagostanje svima, kako pojedincu koji ga čini, tako i ljudima kojima se čini.

2.1.2. Smena vrednosti

Trend smene vrednosti na plemenite vrednosti u razvijenim ekonomijama potvrđuje i R. Inglehart (2008). On proučava promenu ljudskih vrednosti od materijalističkih ka postmaterijalističkim u zapadnim društvima analizirajući rezultate istraživanja vladajućih vrednosti u svetu u periodu od 1970. do 2006. godine.

Nakon obimnih istraživanja, R. Inglehart je postulirao da zapadna društva u okviru njegovog istraživanja prolaze transformaciju individualnih vrednosti, kroz prebacivanje iz materijalističkih vrednosti, naglašavajući ekonomsku i fizičku sigurnost, na novi set postmaterijalističkih vrednosti, koje naglašavaju autonomiju i lični izraz. R. Inglehart je tvrdio da je rastući prosperitet postepeno oslobađao javnost/pripadnike naprednih



industrijskih društava od stresa izazvanog potrebom zadovoljavanja osnovnih materijalnih potreba.

Inglehartova teorija međugeneracijske promene zasniva se na dve ključne hipoteze:

1. hipotezu oskudice;
2. hipotezu socijalizacije.

1. Hipoteza oskudice

On pretpostavlja da pojedinci slede različite ciljeve u vidu nečega nalik hijerarhijskom poretku. Dok ljudi mogu univerzalno težiti slobodi i autonomiji, najhitnije materijalne potrebe, kao glad, žeđ i fizičko obezbeđenje moraju da budu zadovoljene prvo, jer su odmah povezane sa opstankom. Prema R. Inglehartovoj interpretaciji Maslowljeve hijerarhije ljudskih potreba, dok oskudica preovlađuje, ovi materijalistički ciljevi će imati prioritet nad postmaterijalističkim ciljevima, kao što su pripadnost, poštovanje i estetsko i intelektualno zadovoljstvo. Međutim, kada se zadovoljenje potreba vezanih za preživljavanje može uzeti zdravo za gotovo, fokus će postepeno preći na ova „nematerijalna“ dobra.

2. Hipoteza socijalizacije

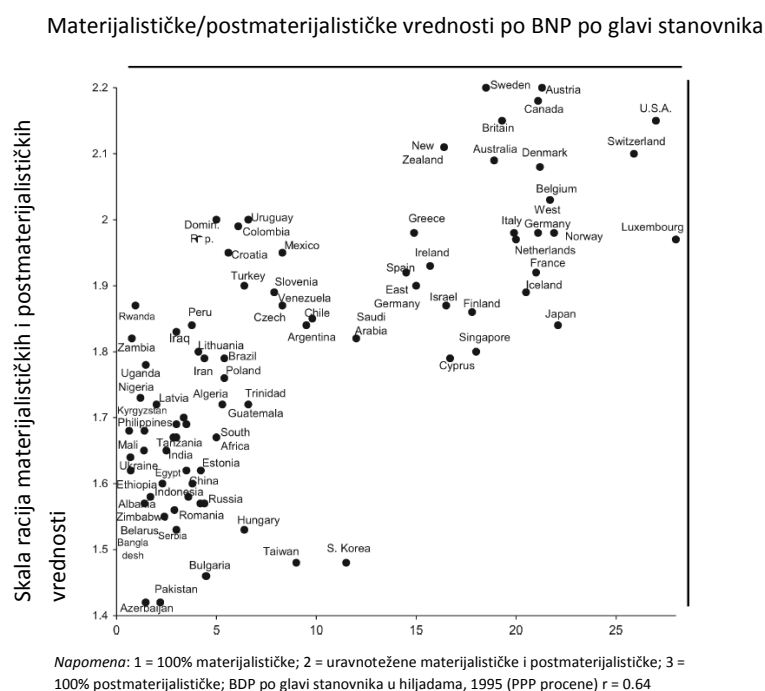
Veliki broj dokaza ukazuje na to da su osnovne vrednosti ljudi uglavnom fiksne kada odrastu, a potom se menjaju relativno malo. Dakle, grupe ispitanika koji često doživljavaju ekonomsku nestašicu bi stavile visoku vrednost na ispunjavanje ekonomskih potreba (kao što su vrednovanje ekonomskog rasta iznad zaštite životne sredine) i na potrebe bezbednosti (podržava više autoritarne stilove liderstva). Sa druge strane, grupe ispitanika koji su doživeli održivo visoko materijalno bogatstvo počinju da daju visok prioritet vrednostima, kao što su individualno poboljšanje, lične slobode, ideal društva zasnovanog na humanizmu i održavanje čiste i zdrave životne sredine.

Zajedno, ove dve hipoteze nose implikaciju da, s obzirom na duge periode materijalnog bogatstva, rastući deo društva će prigrliti postmaterijalističke sisteme vrednosti,



implikacija koja je zaista potvrđena međunarodno u poslednjih 30 godina istraživanja. Postmaterijalističke orijentacije koje su utvrđene za svaku grupu ispitanika tokom socijalizacije su se pokazale izuzetno stabilne tokom vremenskog okvira od više decenija.

Na sledećoj slici se može videti zastupljenost materijalističkih i postmaterijalističkih vrednosti u društvima obuhvaćenim R. Inglehartovim istraživanjem:



Slika 2-1. Odnos materijalističkih i postmaterijalističkih vrednosti u svetu

Izvor: Inglehart R. F., Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006, West European Politics, Vol. 31, Nos. 1–2, 130 – 146, January–March 2008

Međunarodni podaci iz svetskog istraživanja vrednosti iz 2000. godine pokazuju najveći procenat postmaterijalista u Australiji (35%), zatim u Austriji (30%), Kanadi (29%), Italiji (28%), Argentini (25%), SADu (25%), Švedskoj (22%), Holandiji (22%), Portoriku (22%), itd.



2.2. Fokusiranost na promene u korporativnom svetu

U korporativnom, poslovnom svetu, uočeni su trendovi okrenuti takodje plemenitim vrednostima. Pokreti u svetu, kao što su *Greenpeace* i *Zeitgeist* ukazuju na važnost i bore se za očuvanje nematerijalnih vrednosti. Takođe, prisutan je trend humanizacije biznisa uopšte, prevashodno kroz uvođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja. Prof. P. Kotler i N. Lee (2004) su u svojoj knjizi *Corporate Social Responsibility – Doing The Most Good For Your Company* prikazali postojeće dokaze o tome da učešće u korporativnim društvenim inicijativama može da utiče na najvažnije faktore uspešnosti, koji sa svoje strane idu u prilog ovakvim tvrdnjama.

Jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svetu, *Business for Social Responsibility*, pruža organizacijama informacije, instrumente, obuku i savetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija. Na osnovu njenog istraživanja i iskustva može se zaključiti da su kompanije (preuzimajući tu odgovornost) ostvarile niz različitih koristi, kao što su, između ostalih, i sledeće:

- povećanje prodaje i udela na tržištu;
- jačanje pozicije brenda;
- jačanje korporativnog imidža i uticaja;
- jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih;
- sniženje troškova poslovanja;
- povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare.

Povećanje prodaje i udela na tržištu

Cone/Roperova istraživanja pružaju čvrste dokaze da kompanije mogu da imaju značajne koristi od vezivanja za neki društveni cilj, kao što to pokazuju sada već često navođeni nalazi njihovog anketiranja potrošača, obavljenog 1993-1994. (Cone Inc., 1994):



-
- „84% (ispitanika) izjavilo je da ima pozitivniju predstavu o kompaniji koja čini nešto kako bi popravila svet“;
 - „78% odraslih (ispitanika) izjavilo je da će pre kupiti proizvod koji je povezan s društvenim ciljem do kojeg im je stalo“;
 - „66% izjavilo je da bi se preorijentisalo na brend koji podržava društveni cilj do kojeg im je stalo“;
 - „62% izjavilo je da bi se preorijentisalo na maloprodajni lanac koji podržava neki društveni cilj“;
 - „64% veruje da bi marketing povezan sa društvenim ciljevima morao da bude standardan deo aktivnosti kompanija“.

Zatim je utvrđeno da su marketinške aktivnosti povezane sa nekim društvenim ciljem imale najjači uticaj na ljude sa višim obrazovanjem i višim prihodima.

Do sličnih zaključaka došli su i drugi, koji pružaju jake dokaze da uključivanje u društvene aktivnosti povećava poželjnost brenda:

- P. Bloom, S. Hoeffler, K. Keller i C. Basurto (2003) zaključuju da „potrošači sada prate kako se pojedini brendovi reklamiraju i ako im se dopadne marketinški pristup, zato što u izvesnom smislu ispoljava pozitivan stav, ili afinitet prema društvenoj aktivnosti, koja se kroz taj marketinški program podržava, pridavaće im više važnosti i bolje ih oceniti prilikom opredeljivanja, nego u slučaju da marketinški program podržava neki komercijalni, a ne društveni cilj“.
- U članku „Društveno odgovorne kupovine od strane organizacija: briga za životnu sredinu kao neekonomski kriterijum za kupovinu“, objavljenom u časopisu *Journal of Marketing*, M. Drumwright (1994) ističe da će „kako Zemlja postaje sve naseljenija, a resursi sve oskudniji, neekonomski kriterijumi verovatno igrati sve značajniju ulogu u procesu kupovine od strane organizacija“. Ona navodi nekoliko istraživanja: „Kako pokazuju ankete, 75% potrošača kaže da na njihove odluke o kupovini utiče stav kompanije prema ekološkim pitanjima, a osam od 10 kaže da bi više platili proizvode koji ne zagađuju životnu sredinu (Klein, 1990). Prema jednom istraživanju, 85%



anketiranih izjavilo je kako veruje da bi američke kompanije morale da budu odgovornije prema životnoj sredini. (Chase i Smith, 1992)“.

- Kako je objavila organizacija *Business for Social Responsibility* u anketi o korporativnoj društvenoj odgovornosti koju su 1999. godine sprovedi *Envionics International Ltd., Forum poslovnih lidera Princa od Velsa (The Prince of Wales Business Leaders' Forum)* i organizacija *Conference Board*, a koja je uključila 25 000 ispitanika u 23 zemlje:
 - 60% izjavljuje da utisak o nekoj kompaniji zasniva na njenoj pretpostavljenoj odgovornosti;
 - 40% izjavljuje da reaguje negativno, ili da se negativno izražava o kompanijama za koje smatra da nisu društveno odgovorne;
 - 17% saopštava da zaista izbegava proizvode kompanija za koje smatra da nisu društveno odgovorne.

Jedan od najboljih primera korporativne društvene inicijative koja je povećala prodaju i udeo na tržištu bila je, svakako, kampanja kompanije *American Express* za restauraciju Statue slobode, početkom osamdesetih godina prošlog veka. *American Express* predstavlja inspirativan primer marketinga povezanog s nekim društvenim ciljem. Umesto da samo ispiše ček kako bi pomogla određenu akciju, ova kompanija je isprobala novi pristup, dok je svet marketinga posmatrao šta se dešava. *American Express* se obavezao da će svaki put kada neko iskoristi njihovu karticu dati prilog za finansiranje restauracije Statue slobode u Njujorku, kao i dodatni prilog za svaki zahtev za izdavanje kartice. Ovom kampanjom prikupljeno je 1,7 miliona dolara, korišćenje kartice je povećano za 27%, a broj zahteva za izdavanje novih kartica porastao je za 10% (Pringle i Thompson, 2001).

Jačanje pozicije brenda

U knjizi *Brand Spirit*, H. Pringle i M. Thompson snažno se zalažu za davanja koja, povezujući kompaniju ili brend sa nekom dobrotvornom akcijom, ili društvenim ciljem, mogu da doprinesu „duhu brenda“. Oni zaključuju da potrošači prevazilaze „praktična pitanja“, koja se odnose na funkcionalnost, ili racionalne koristi od proizvoda i da sve



više pažnje poklanjaju emocionalnim i psihološkim aspektima fizionomije i imidža brenda. „Potrošači se uspinju ka vrhu piramide, kojom se grafički prikazuje Maslowljeva hijerarhija potreba, odnosno sve više teže za „samoostvarivanjem“. Ono što danas traže i što ih sve više privlači jeste rad u korist dobra. „Ako potrošači znaju kako brend funkcioniše, ali i kako „razmišlja“ i šta „oseća“, javlja se novo pitanje na koje bi trebalo odgovoriti – U šta brend „veruje“?“.

P. Bloom, S. Hoeffler, K. Keller i C. Basurto (2003) smatraju da „marketinške inicijative koje uključuju veći društveni sadržaj imaju pozitivniji efekat na mišljenje o brendu i na osećanja koja on izaziva, nego inicijative slične veličine i obima sa manje društvenog sadržaja. Pod „društvenim sadržajem“, podrazumevaju se aktivnosti u okviru marketinške inicijative, čija je svrha da konkretno doprinesu dobrobiti društva. Tako bi program, u okviru kojeg se prilikom svake kupovine daje prilog nekoj ekološkoj organizaciji, uključivao veći društveni sadržaj od programa, koji potrošaču prilikom svake kupovine poklanja nekakvu igračku“.

Jačanje korporativnog imidža i uticaja

Postoji više izveštaja, koji uključuju standarde i procenu uspešnosti u oblasti korporativne društvene odgovornosti:

- *The Council on Economic Priorities*, organizacija za istraživanje javnih usluga, procenjuje uspešnost kompanije u odnosu na niz društvenih aspekata i objavljuje publikaciju *Shopping for a Better World*, čiji je cilj da utiče na kupovne odluke potrošača (Njujork, The Council on Economic Priorities, 1994).
- Časopis *Fortune* svake godine objavljuje spisak „američkih kompanija koje izazivaju najveće divljenje“, zasnovan na anketiranju 10 000 menadžera i analitičara hartija od vrednosti, koje sprovodi svetska konsultantska organizacija *HayGroup*. Od ispitanika se traži da kompanijama daju ocene od 0 do 10 za sledećih osam parametara: inovativnost, finansijsko stanje, kvalitet zaposlenih, korišćenje sredstava organizacije, vrednost dugoročnih investicija, kvalitet menadžmenta, kvalitet proizvoda/usluga i društvena odgovornost. Ovih osam parametara određeno je pre više od 20 godina na osnovu istraživanja, koje je



otkrilo snažno ispoljen stav da bi u njih trebalo da se uvrsti i društvena odgovornost – jednostavno definisana kao „odgovornost prema zajednici i, ili okolini“. Godine 2004., spisak prvih deset u pogledu društvene odgovornosti u Sjedinjenim Državama, uključivao je organizacije: *United Parcel Service, Alcoa, Washington Mutual, BP, McDonald's, Procter & Gamble, Fortune Brands, Altria, Vulcan Materials* i *American Express*.

- Časopis *Business Ethics-CR Magazine* objavljuje spisak „100 korporativnih građana“, odnosno organizacija, koje prihvataju korporativnu društvenu odgovornost u odnosu na sve stejkholdere, uključujući životnu sredinu i zajednicu. Prvih pet na spisku iz 2015. godine, bili su *Microsoft Corporation, Hasbro Inc., Johnson & Johnson, Xerox Corp.* i *Sigma-Aldrich Corp.* (www.thecro.com).
- Drugi izveštaji i standardi koji se odnose na korporativnu društvenu odgovornost uključuju Inicijativu za globalno izveštavanje (*Global Reporting Initiative*), Društvenu odgovornost 8000 (*Social Accountability 8000*), *Sunshine* standarde za korporativno izveštavanje stejkholdera (*Sunshine Standards for Corporate Reporting to Stakeholders*) i Povelju za dobro korporativno ponašanje Japanske poslovne federacije (*Keidanren Charter for Good Corporate Behavior*).

Jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih

Cone/Roperove studije ukazuju na to da učešće neke kompanije u društvenim inicijativama može pozitivno da utiče na zaposlene, odnosno, na one, koji će se tek zaposliti, ali i na građane uopšte i na menadžere. Prema istraživanju sprovedenom marta 2001. godine, 38% više zaposlenih u kompanijama, u kojima postoje marketinški programi povezani s društvenim ciljevima, nego u kompanijama, u kojima ne postoje takvi programi, izjavilo je da se ponosi vrednostima svog poslodavca. I pre 11. septembra, 48% ispitanika, izjavilo je da im je posvećenost kompanije nekom društvenom cilju važna prilikom odlučivanja gde će raditi. Posle 11. septembra, taj procenat je porastao na 76% (Boston, Cone Inc., 2002). U njihovoj Studiji građanstva, obavljenoj 2002.godine na nacionalnom nivou i na uzorku od 1 040 odraslih osoba,



80% ispitanika, izjavilo je da bi verovatno odbilo da radi za neku kompaniju, ukoliko bi otkrili da se ona ne ponaša kao ispravan građanin (Boston, Cone Inc., 2002).

Slično tome, jedna značajna studija, koju je obavila organizacija *Net Impact*, utvrdila je da više od polovine od 2 100 anketiranih studenata MBA navode da bi prihvatili da rade za manju platu ako bi radili za društveno odgovornu organizaciju. Još dva istraživanja koja su sproveli *Institut za svetske resurse (World Resources Institute)* i *Inicijativa za društvenu inovaciju kroz biznis (Initiative for Social Innovation Through Business)* – takođe fokusirana na studije MBA – pokazuju da ovi postdiplomci traže odgovarajuću korporativnu kulturu isto kao i odgovarajuću platu, opis radnog mesta i mogućnosti za napredovanje.

U Sjedinjenim Državama, zaposleni u kompaniji *Timberland*, 40 sati svog plaćenog radnog vremena svake godine mogu da posvete nekom društveno korisnom radu, dok zaposleni sa skraćenim radnim vremenom u istu svrhu dobijaju 16 plaćenih sati godišnje. Ovaj program, pod nazivom *Put usluge*, uveden je 1992., a do 2000. godine, gotovo 95% zaposlenih u kompaniji *Timberland* u Sjedinjenim Državama, učestvovalo je u ovoj inicijativi. Priznanje tom programu, stiglo je sa više strana, uključujući i časopis *Fortune* (Boston, The Timberland Company, 2000).

Sniženje troškova poslovanja

U nekoliko oblasti poslovanja, sniženje operativnih troškova i povećanje prihoda, može se pripisati sprovođenju korporativnih društvenih inicijativa. Ovo se pre svega odnosi na kompanije, koje usvajaju ekološke inicijative, čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna upotreba materijala, reciklaža i štednja vode i električne energije.

U kompaniji *Cisco Systems*, očekivalo se da će inicijativa povezana s očuvanjem energije, pod nazivom „Čistiji vazduh i uštedeni milioni“, sniziti troškove poslovanja za oko 4,5 miliona dolara godišnje. Pored toga, ova ušteda energije, vremenom bi kompaniju kvalifikovala za popust kod lokalnog distributera energije *Pacific Gas & Electric* u iznosu od oko 5,7 miliona dolara (Cisco Systems, Inc., 2003).



Druga oblast za potencijalno sniženje troškova je oglašavanje, posebno zahvaljujući povećanom besplatnom publicitetu. Kompanija *Body Shop* je postala poznata i po svojoj kampanji protiv testiranja kozmetičkih proizvoda na životinjama. Prema jednom članku, koji je objavio *Svetski poslovni savet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development)*, kompanija *Body Shop* se pozicionirala na tržištu zahvaljujući pristupačnim cenama i humanoj proizvodnji kozmetičkih proizvoda. Osnivač kompanije A. Roddick, podstakla je tako veliki pozitivan publicitet, da kompanija uopšte nije morala da se reklamira, što je za sve zainteresovane predstavljalo čisti dobitak u pogledu troškova i koristi, ne računajući učinjeno dobro delo.

Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare

Neki tvrde da uključivanje u korporativne društvene inicijative može da poveća vrednost akcija. Oni ukazuju na sposobnost privlačenja novih investitora i smanjenje izloženosti riziku u slučaju krize:

- U tekstu, koji se jula 2003. godine pojavio u listu *Financial Times*, J. Fuller je napisala: „Teško mi je da ovo kažem, ali postala sam manje cinična u odnosu na korporativnu društvenu odgovornost. Razlog za to nije veća ozbiljnost, sa kojom su o ovoj temi govorili predstavnici kompanija, lobisti i političari, već to, što će tržište više ceniti kompanije, koje su manje izložene društvenim, ekološkim i etičkim rizicima. ... Drugim rečima, investitori već računaju sa društvenim, ekološkim i etičkim faktorima. Ovo nije sentimentalno ponašanje, već hladnokrvna procena različitih troškova“ (www.wbcd.ch).
- P. Sinha, C. Dev i T. Salas (2002) ukazuju na to da zahtevi za investiranje u organizacije koje se smatraju društveno odgovornim mogu da se povećaju, „budući da su neki zajednički fondovi i veliki penzioni fondovi obavezni da ulažu isključivo u organizacije koje su društveno odgovorne“.

2.3. Novi pristupi u naučnom svetu

Okretanje mekim, humanim vrednostima je primetno i u naučnom svetu. Socijalni mislilac i predavač na *University of Pennsylvania Wharton School*, J. Rifkin, smatra da



je treća industrijska revolucija u toku, koja će dovesti do planetarne, biosfere svesti, svesti, koju karakterišu veća empatija za druge ljude i pametnija rešenja za energetske potrebe u svetu. U delu *Empatijska civilizacija*, J. Rifkin piše da je revolucija komunikacije, koja je dovela do stvaranja Interneta, samo otvaranje – premijerni akt veće promene, koja će prebaciti ljude prema lokalnoj proizvodnji hrane i energije, uz istovremeno njihovo otvaranje drugima u neviđenim razmerama.

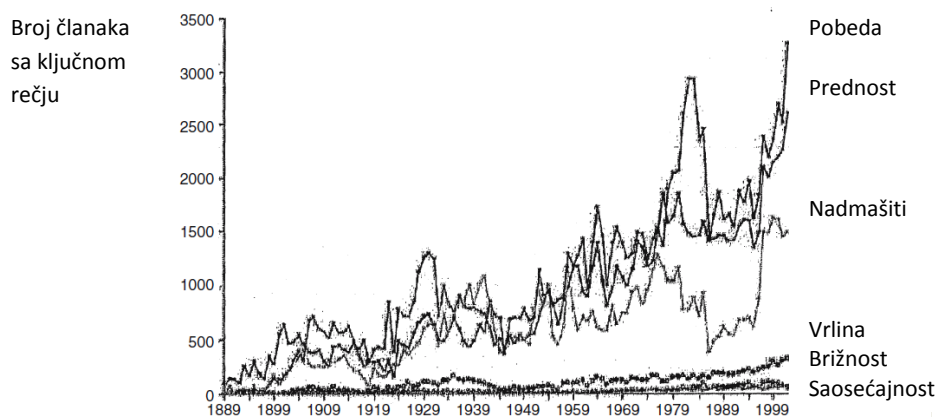
U jednoj od svojih knjiga, *The New Realities*, P. Drucker, koga mnogi smatraju guruom modernog menadžmenta, postavio je pitanja o suštini menadžmenta (Drucker, 1990). Svoj odgovor je vezao za fokusiranost menadžmenta na ljude – zadatak menadžmenta je da osposobi ljude da rade zajedno, da učini njihove snage efektivnijim, a njihove slabosti irelevantnim. To je razlog zbog kojeg je menadžment kritičan, odlučujući faktor (1990).

Ključni cilj *Akademije za menadžment* (Galbreath, 2006; Dauten, 1958) je bio da podstakne filozofiju menadžmenta, koja će omogućiti ostvarivanje ekonomskih i socijalnih ciljeva industrijskog društva sa povećanjem efikasnosti i efektivnosti.

Istraživanje izdanja časopisa *Wall Street Journal* objavljivanih u periodu od 114 godina (1889-2002), koje je uključilo pretragu ključnih reči (npr., „nadmašiti“, „prednost“ i „pobeda“), koje bi mogle da odražavaju agresivni pogled na poslovanje i ključnih reči („saosećanje“, „brižnost“ i „vrlina“), koje bi mogle da odražavaju više velikodušan pogled na poslovanje, zanimljivo sugeriše da velikodušan pogled na poslovanje nije bio deo rečnika poslovne zajednice sve do danas (Slika 2-2.) (Walsh, Weber, Margolis, 2003).

Uređivački odbor časopisa *Journal of Business Ethics* smatra da bi, bez sumnje, menadžment trebalo da teži efikasnosti, ali takođe da bi trebalo da razmotri ljude u njihovoj celosti. Dakle, humanistički menadžment, sa preciznijim pogledom na ljudsku prirodu je pravi izazov budućnosti (Mele, 2009).





Slika 2-2. Pretraga ključnih reči u poslovnom jeziku časopisa *Wall Street Journal*

Izvor: Walsh, J. P., K. Weber and J. D. Margolis: 2003, *Social Issues and Management: Our Lost Cause Found*, *Journal of Management* 29, 859–881.

U ovoj doktorskoj disertaciji, plemenita organizacija se predlaže kao odgovor na sve ove uočene promene i logičan nastavak, ili nova faza razvoja poslovanja i menadžmenta i izgradnje vrhunskog ljudskog društva.

Plemenita organizacija predložena u ovoj disertaciji se gradi na humanoj teoriji firme uz podršku ekonomske teorije firme kao njene osnove.

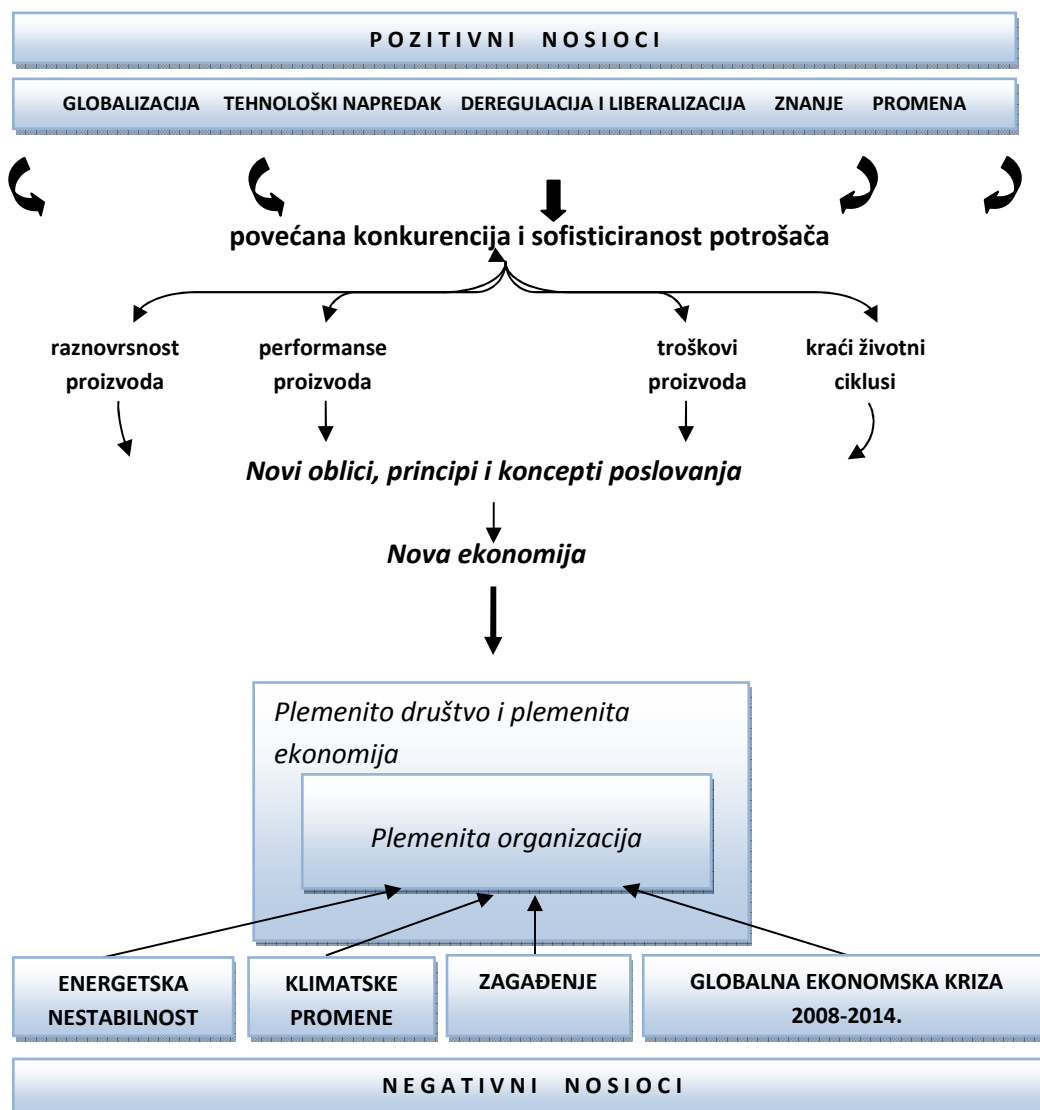
2.4. Nosioci plemenite organizacije

Ideja autora o razvoju plemenite organizacije je proistekla iz činjenice da je savremeno poslovno okruženje okarakterisano novom ekonomijom, u kojoj se čovečanstvo, posebno u razvijenim zemljama, penje na Maslowljevoj hijerarhiji ljudskih potreba (Inglehart, 2008). Nova ekonomija i mogućnosti koje je donela mogu, prema mišljenju autora disertacije, da budu, ili ukažu na prelaz ka plemenitom društvu sa plemenitom organizacijom u svom jezgru (slika 2-3.) (adapt. prema Milić, 2008).

Kao što se na slici može videti, nova ekonomija se javlja kao pozitivni nosilac plemenitog društva i plemenite organizacije. Međutim, na svest čovečanstva da se ne može nastaviti istim tempom dalje, uticali su, tzv. negativni nosioci plemenite organizacije i nastanka plemenitog društva. To su energetska nestabilnost, klimatske



promene, zagađenje životne sredine i poslednja velika globalna ekonomska i finansijska kriza 2008-2014., čije se posledice još uvek osećaju. Svi ovi nosioci su snažno uzdrмали svet u ariji za hitnom promenom istog i uticali na promenu svesti čovečanstva.



Slika 2-3. Nosioci plemenite organizacije

Izvor: adapt. prema Milić T. (2008). *Liderska strategija novog doba*. Beograd: Zadužbina Andrejević.

1. Energetska nesigurnost – prouzrokovana eksploatacijom i smanjenim rezervama fosilnih goriva, koji su bili nosioci energetskeg snabdevanja u industrijskom dobu. Komercijalizacija obnovljivih izvora energije podrazumeva raspoređivanje tri generacije obnovljivih energetskeg tehnologija, koje datiraju više od 100 godina unazad. Prva generacija tehnologija, koje su već zrele i ekonomski konkurentne, uključuju



biomasu, hidroelektrane, geotermalnu energiju i toplotnu energiju. Druga generacija tehnologija je spremna za tržište i koriste se u ovom trenutku – one uključuju solarno grejanje, energiju vetra, solarne termalne elektrane, kao i savremene oblike bioenergije. Treća generacija tehnologija zahteva nastavak IR napora, kako bi se ostvarili veliki doprinosi na globalnom nivou i uključuju naprednu gasifikaciju biomase, tehnologije prerade biljnih goriva, geotermalnu energiju i energiju okeana (Carlidge, 2011).

Klimatske promene, zagađenje i energetska nesigurnost su značajni problemi i njihovo rešavanje zahteva velike promene u energetskej infrastrukturi. Tehnologije obnovljive energije daju osnovni doprinos portfoliju proizvodnje energije, jer doprinose obezbeđenju sigurnosti snabdevanja sveta energijom, smanjuju zavisnost od fosilnih goriva i pružaju mogućnosti za smanjivanje štetnih gasova, koji izazivaju efekat staklene bašte. Fosilna goriva, koja štete klimatskom sistemu planete Zemlje se zamenjuju čistim, pogodnim za klimu, nepotrošnim, trajnim, održivim, obnovljivim izvorima energije – tranzicija sa uglja, nafte i gasa na vetar, sunce i geotermalnu energiju je u toku. Energija se proizvodila sagorevanjem uglja, nafte, ili prirodnog gasa, što je dovodilo do emisija ugljenika, koji je obeležio našu ekonomiju. Ekonomija nove energije koristi prednosti energije u vetru, energije od Sunca, kao i od toplote unutar same Zemlje (Jacobson i Delucchi, 2011).

U međunarodnim istraživanjima javnog mnjenja postoji snažna podrška različitim metodima za rešavanje problema snabdevanja energijom. Ovi metodi uključuju promovisanje obnovljivih izvora, kao što su solarna energija i energija vetra, zahtevajući tehnologije za korišćenje više obnovljivih izvora energije i pružanje poreskih olakšica za podsticanje razvoja i upotrebu takvih tehnologija. Očekuje se da će se investicije u obnovljivu energiju isplatiti ekonomski na dugi rok.

Prema *Clean Edge*, nema sumnje da će budućnost energije biti čistija. Tranzicija od ugljenikom intenzivnih energetskej izvora, kao što su drvo, ugalj, nafta i prirodni gas do obnovljivih izvora energije je uveliko u toku. Za veći deo razvijenog sveta i za zemlje u razvoju, „budućnost izgleda sve više kao da će biti izgrađena od mešavine energetske



efikasnosti, obnovljivih izvora energije, elektrifikacije transporta i goriva sa nižom emisijom ugljenika, kao što je prirodni gas“ (www.cfr.org).

Zemlje članice EU su pokazale podršku ambicioznim ciljevima obnovljive energije. U 2010. godini, organizacija *Eurobarometar* je anketirala dvadeset sedam zemalja članica EU o cilju „da povećaju udeo obnovljive energije u EU za 20% do 2020. godine“. Većina ispitanika u svih dvadeset sedam zemalja je odobravalo ciljeve, ili pozivalo na to da se ide dalje. Širom EU, 57% ispitanika je smatralo da je predloženi cilj bio „otprilike pravi“, 16% je smatralo da je bio „suviše skroman.“ Samo 19% je izjavilo da je bio „previše ambiciozan“ (www.cfr.org).

2. Klimatske promene – Klimatske promene su značajne i trajne promene u statističkoj distribuciji vremenskih obrazaca tokom perioda počev od decenija do miliona godina. To može biti promena u prosečnim vremenskim uslovima, ili u raspodeli vremena oko prosečnih uslova, tj. više, ili manje ekstremnih vremenskih prilika. Klimatske promene mogu biti izazvane faktorima, koji uključuju okeanske procese kao što su okeanske cirkulacije, varijacije u solarnoj radijaciji koja stigne do planete Zemlje, tektonska pomeranja i vulkanske erupcije i antropogene promene prirodnog sveta; ovi poslednji su efekti koji trenutno izazivaju globalno zagrevanje i termin „klimatske promene“ se danas često koristi da opiše ljudske specifične uticaje.

Najopštija definicija klimatskih promena je promena u statističkim osobinama klimatskog sistema kada se posmatra na duge periode vremena, bez obzira na uzrok (National Research Council, 2010). Termin se ponekad koristi tako da se posebno odnosi na klimatske promene izazvane ljudskom aktivnošću, za razliku od promena u klimi koje mogu nastati kao deo Zemljinih prirodnih procesa. U tom smislu, posebno u kontekstu politike zaštite životne sredine, termin klimatske promene je postao sinonim za antropogeno globalno zagrevanje. U okviru naučnih časopisa, globalno zagrevanje se odnosi na povećanje temperature Zemljine površine, dok klimatske promene obuhvataju globalno zagrevanje i sve ostalo na šta će da utiče nivo povećanja gasova sa efektom staklene bašte (<http://unfccc.int>). U kontekstu klimatskih varijacija, antropogeni faktori su ljudske aktivnosti koje utiču na klimu. Naučni konsenzus o klimatskim promenama



je „da se klima menja i da su ove promene u velikoj meri izazvane ljudskim aktivnostima,“ (Svensmark, Bondo, Svensmark, 2009) i to „u velikoj meri nepovratno.“ (Haigh, Winning, Toumi, Harder, 2010).

Najveći problem u ovim antropogenim faktorima je povećanje nivoa CO₂ usled emisije iz fosilnih goriva sagorevanjem, zatim aerosola, tj. čestica u atmosferi i proizvodnja cementa. Ostali faktori, uključujući korišćenje zemljišta, uništavanje ozonskog omotača, životinje, poljoprivredu (Kirkby et al., 2011) i krčenja šuma su takođe od značaja u ulogama, koje oni igraju, i odvojeno i zajedno sa drugim faktorima, u uticanju na klimu, mikroklimu i mere klimatskih varijabli.

3. Zagađenje životne sredine – Zagađenje je uvođenje zagađivača u prirodno okruženje, koji prouzrokuje štetne promene (www.merriam-webster.com). Ono može biti u obliku hemijskih supstanci, ili energije, kao što su buka, toplota, ili svetlost. Zagađivači, komponente zagađenja, mogu biti, ili strane materije/energija, ili prirodni kontaminanti.

Industrijska revolucija je donela zagađenje životne sredine, kakvo ga znamo danas. Pojava velikih fabrika i potrošnja ogromnih količina uglja i drugih fosilnih goriva, dali su uspon zagađenjima vazduha bez presedana, a pojava velikog obima industrijskih hemijskih ispuštanja, doprinela je rastućem opterećenju netretiranog ljudskog otpada. Rastući dokaz lokalnog i globalnog zagađenja i sve više informisana javnost tokom vremena su dali povoda za pojavu ekoloških pokreta, koji uglavnom traže da se ograniči negativan ljudski uticaj na životnu sredinu.

4. Globalna ekonomska kriza – Mnogi ekonomisti smatraju da je globalna ekonomska kriza 2008-2014., najveća ekonomska kriza od Velike depresije iz 1930-ih godina (www.brookings.edu). Kriza je odigrala značajnu ulogu u neuspehu ključnih preduzeća, opadanju potrošačkog bogatstva, a pad privredne aktivnosti je doveo do globalne recesije 2008-2012. i doprineo dužničkoj krizi nekih evropskih zemalja (<http://latimesblogs.latimes.com>, www.theguardian.com).



Privrede širom sveta su usporile rast tokom ovog perioda, kreditna politika je pooštrena, a međunarodna trgovina je opala (www.imf.org). Vlade i centralne banke su odgovorile snažnim fiskalnim stimulansima, ekspanzijom monetarne politike i institucionalnim spasavanjima (www.federalreserve.gov).

2.5. Diferenciranje plemenite i društveno odgovorne organizacije

Plemenita organizacija se zasniva na holističkom i na sistemskom pristupu preduzeću. Novi korporativni način razmišljanja, društveno i ekološki fokusiran, se danas sve više širi, što dovodi do boljeg radnog okruženja i boljeg sveta.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja savremeni koncept poslovanja mnogih kompanija. One na različite načine streme da doprinesu rešavanju aktuelnih društvenih problema i tako izgrade pozitivan stav javnosti i imidž društveno odgovornih tržišnih subjekata.

Jedna od značajnih zajedničkih karakteristika uspešnih kompanija, ali i onih koje pretenduju na takav status, jeste primena koncepta korporativne društvene odgovornosti (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Reč je o veoma širokom pojmu, koji se različito teorijski i praktično shvata, te se s njim u vezi pojavljuje i širi konceptualni spektar poput: društveno odgovorno poslovanje, održivo odgovorno poslovanje (*Sustainable Responsible Business*), korporativna društvena dostignuća (*Corporate Social Performance*), korporativna savest (*Corporate Conscience*) i drugi (Wood, 1991). Svi prethodno navedeni termini, odnose se na koncept, koji podrazumeva da se kompanije svesno i dobrovoljno posvećuju aktivnostima, koje usaglašavaju sa okvirom njihove primarne delatnosti, prevashodno radi sticanja profita i na taj način pozitivno utiču na svoje radno, društveno i prirodno okruženje.

Praksa društveno odgovornog poslovanja, odnosi se na sveobuhvatno delovanje kompanije: proizvode, način kupovine i prodaje, poštovanje zakonske regulative, odnos prema zaposlenima, ulaganje u lokalnu zajednicu, doprinos očuvanju životne sredine. Na taj način kompanije pokazuju svest o svom položaju u savremenom globalnom



društvu. Ova vrsta ulaganja donosi im brojne koristi (pridobijanje novih kupaca, ostvarivanje prisnijih odnosa sa kupcima, veća posvećenost zaposlenih, sniženje troškova poslovanja, unapređenje korporativnog brenda, građenje pozitivnog imidža, integracija u lokalnu zajednicu), koje se u krajnjoj instanci mogu pozitivno reflektovati i na finansijski rezultat preduzeća (Roberts & Dowling, 2002).

Na osnovu definicija društveno odgovornog poslovanja, mogu se sagledati razlike (i sličnosti) između društveno odgovorne i plemenite organizacije (Tabela 2-1).

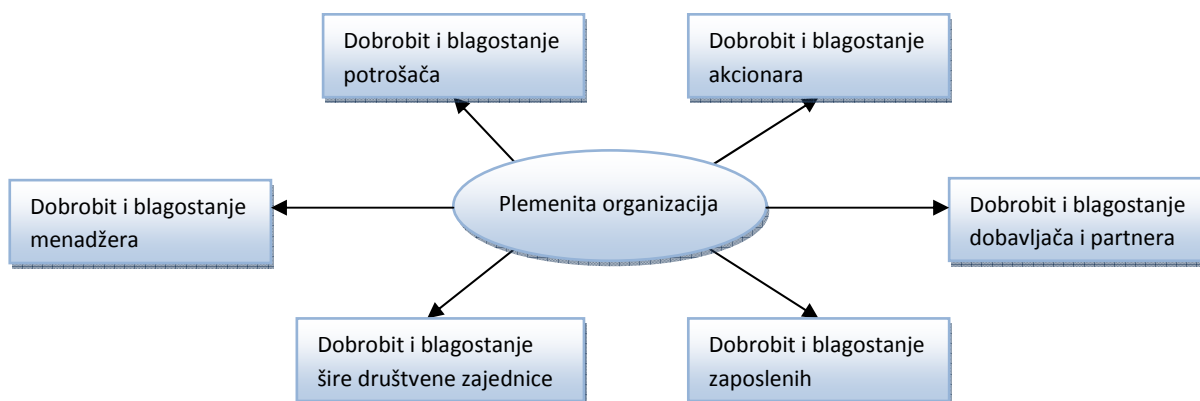
Tabela 2-1. *Razlika između plemenite i društveno odgovorne organizacije*

Društveno odgovorna organizacija	Plemenita organizacija
Vođena realizacijom profita	Vođena ostvarenjem dobiti i blagostanja svakog pojedinca, uz ostvarenje profita
Ograničena na pojedine oblasti u primeni društveno odgovornog poslovanja – privremenog do trajnog karaktera	Kontinualno primenjuje sve oblasti društveno odgovornog poslovanja – trajnog karaktera
Postoji mogućnost eko manipulacije	Ne postoji mogućnost eko manipulacije
Društveno odgovorne aktivnosti mogu da nemaju dodirnih tačaka sa osnovnom delatnošću	Plemenite aktivnosti su vezane za osnovnu delatnost, osnovna delatnost se obavlja na plemeniti način, primenom plemenitih vrednosti
Jasno ističe svoje društveno odgovorne aktivnosti	Plemenitost se ogleda u njenim govorima i njenim delima, ne ističe javno svoje plemenite aktivnosti, one se intuitivno vide i prepoznaju
Motivaciju nalazi kako u koristima od činjenja dobrog stejkholderima, tako i u strahu od odmazde u slučaju nečinjenja dobrog od strane potrošača i drugih stejkholdera	Motivaciju nalazi samo u činjenju dobrog stejkholderima radi povećanja njihovog blagostanja



3. STRATEŠKI OKVIR RAZVOJA PLEMENITE ORGANIZACIJE

Strateški menadžment je relevantan sa aspekta plemenite organizacije. U savremenim zahtevnim uslovima, strategija koja će organizaciji pomoći da zadovolji očekivanja stejkholdera i da ih čak i premaši, da se pozicionira na vodeću poziciju jeste strategija izgradnje tzv. plemenite ili emotivne organizacije, odnosno, strategija maksimizacije ukupnog blagostanja i dobrobiti stejkholdera (Slika 3-1.). Ove emotivne, duhovne veze i iskazana briga o stejkholderima, a posebno potrošačima, čini da oni formiraju pozitivno i privrženo mišljenje o organizaciji i da se vezuju za nju, da joj se posvećuju. Takva organizacija mora da iskazuje sliku onoga kakvi potrošači žele kao pojedinci da budu. Ona kao takva će ostvariti ciljeve preduzeća, koji se odnose na dugoročnu maksimizaciju profita, stvaranje vrednosti za akcionare i povećanje vrednosti same kompanije.



Slika 3-1. *Plemenita / emotivna organizacija*

U centru plemenite organizacije se nalaze emocije, promišljanje, empatija, etika, briga, kao osnove kreiranja savremene leaderske strategije, nastupa i ponude organizacije u javnosti prema potrošačima, akcionarima, poslovnim partnerima, dobavljačima, interno zaposlenima i široj društvenoj zajednici u celini (Slika 3-2.). Ovako postavljene strategije organizacije i funkcionalnih i poslovnih jedinica, omogućavaju organizaciji da stvori prestižnu vrednost i donese najbolje odluke po svim pitanjima organizacije. Tako, organizacija koja se vodi ovim plemenitim načelima i dobrobiti i blagostanjem stejkholdera, stvoriće marketinšku strategiju emotivno, plemenito obojenu, tako da



ponudi proizvode i usluge potrošačima, koji će im najviše ugoditi i koji će zadovoljiti ne samo njihove fizičke, već i emotivne, tj. duhovne potrebe, u kreiranju tehnološke strategije, pored načela uvek ispred svih, organizacija će se rukovoditi ostvarivanjem poboljšanja svih opaženih neudobnosti postojeće tehnologije i njenom zamenom za neku drugu novu tehnologiju koja se pojavi na tržištu sa ispravljenim nedostacima postojeće tehnologije, kako bi zaposleni imali lepši ugođaj dok su na poslu. Na taj način, organizacija će obezbediti kontinualno pružanje i povećanje vrednosti koju pruža, što će joj zauzvrat dati visoko vredne zaposlene, lojalne potrošače, poslovne partnere, poštovanje i divljenje društvene zajednice i priliv velikog broja akcionara i akcionarskog kapitala. Iskazivanjem poštovanja svim subjektima u poslovanju, plemenita organizacija će postići da njeni konkurenti postanu postepeno nevažni. Na taj način, takva organizacija će privući brojne potrošače, postati tržišni lider i uzor mnogima – po svom ponašanju, životnim vrednostima i načelima kojima se rukovodi.



Slika 3-2. *Emocija i etika kao osnovni elementi formulisanja strategije plemenite organizacije*

Na internacionalnom planu, emotivna-plemenita organizacija vodi računa o kulturnim razlikama među ljudima. Ona poštuje različite kulture i u tom smislu vrši neophodnu adaptaciju svoje ponude i svog nastupa u skladu sa određenim pojedinačnim kulturama.



Ona vrši edukaciju svojih zaposlenih za poslovanje sa pripadnicima različitih kultura kako bi u tom poslu oni postigli najveću vrednost i uspeh.

3.1. Poslovni model plemenite organizacije za 21. vek

Na osnovu istraživanja poslovanja organizacija različitih veličina i iz različitih delatnosti, može se formulirati poslovni model plemenite organizacije za 21. vek (Tabela 3-1).

Tabela 3-1. Poslovni model plemenite organizacije za 21. vek

Plemenita organizacija
Vođena vrednostima
Zadovoljavanje opšteg interesa, interesa drugih
Prijateljstvo, komunikacija i saradnja zaposlenih
Eksterno partnerstvo i saradnja
Zasnovana na brizi, promišljanju, emocijama, saosećanju, razumevanju, činjenju dobrog
Činjenice, podaci, intuicija, osećanja
Novi životni stil
Otvorena, uzajamna podrška i deljenje
Univerzalne, bezgranične vrednosti
Briga za budućnost, a ne samo uspeh u kratkom roku
Sklad, ritam i tok
Briga o stejholderima i prirodi
Menadžeri kreatori
Timski rad i rad na ličnom razvoju
Poboljšanje kvaliteta života i blagostanja
Orijentacija na prirodu
Dobrovoljne kreativne sesije

3.2. Strateško poslovno planiranje u plemenitoj organizaciji

U strateškom poslovnom planiranju u plemenitoj organizaciji menadžeri polaze od pitanja na koji bi način kompanija mogla da doprinese da svet postane lepše mesto za život. Tada će ugledati mogućnosti koje nikada ranije nisu.



U model strateškog poslovnog planiranja plemenite organizacije uvodi se Koncept plemenite aspiracije. U procesu njene formulacije polazi se od pitanja šta organizacija može da uradi da pomogne generalno. Plemenita aspiracija pruža daleko širi opseg i motiv delovanja, koji će organizaciji obezbediti u istoj meri kontinuiran rad i napredak i nakon sticanja liderske pozicije u okruženju.

Da bi plemenita aspiracija zaživela u kompaniji, neophodno je da zadovolji određene uslove:

- mora da bude altruistička;
- mora da bude logična;
- mora da bude jedinstvena i
- mora da u sebi nosi neko otkriće.

Zaposleni moraju da je razumeju, da veruju u nju i žive u skladu sa njom.

3.3. Plemenita organizacija i stejkholderi

Pored zahteva da bi organizacije trebalo da vode svoje poslovanje na efikasan i efektivan način kako bi poboljšale performanse, danas postoji veće insistiranje na potrebi da organizacije vode svoje poslovanje sa svojim stejkholderima u vidu. Stejkholderi imaju važnu ulogu u uspešnom poslovanju organizacije.

Orijentacija prema stejkholderima podrazumeva da se u okviru strateške analize sagleda kakve su težnje internih i eksternih stejkholdera i kako one mogu uticati na buduću stratešku poziciju kompanije (Milićević, 2014). U korporativnim odnosima, izgleda razumno očekivati da operacije organizacije služe različitim stejkholderima koji imaju različite uloge, ili interese na najbolji mogući način (Rossouw, 2010). Nedavna rasprava o priznavanju značajne uloge različitih stejkholdera prema organizacionim operacijama i održivosti je dovela do sve većeg prihvatanja pristupa prema korporativnom upravljanju sa stejkholderima u centru (Metcalf i Benn, 2011). Pristup sa stejkholderima u centru se zasniva na premisi da korporacije rade kroz složene odnose i mreže sa mnogim igračima, zvanim stejkholderima (Chilosi, 2012; Evan i Freeman,



1993). Ovaj pristup sa stejkholderima u centru pokušava da utvrdi zainteresovane grupe koje imaju različite uloge u poslovima kompanije i stoga bi trebalo da se o njima vodi računa u sistemima korporativnog planiranja i merenja performansi (Prozesky, 2010).

U okviru teorije stejkholdera, svi stejkholderi se tretiraju jednako (Evan i Freeman, 1993). Zagovornici stejkholder pristupa menadžmentu tvrde da je ovakav pristup opravdan u tome da se raspodela u kompaniji vrši svima onima koji stvaraju vrednost (Stovall, Neill i Perkins, 2004).

Međutim, zagovornici pristupa usmerenog na akcionare baziraju svoj argument na paradigmi privatne svojine (Stovall et al., 2004), što implicira da, kao vlasnici koji preuzimaju rizik i pružaoci finansijskog kapitala, akcionari imaju tendenciju da preferiraju da promovišu svoje interese u odnosu na interese drugih stejkholdera. Tvrde se da kao primarni vlasnici biznisa, akcionari bi trebalo da drže menadžerski tim odgovornim za primarni cilj maksimiziranja bogatstva akcionara.

Pristup upravljanju sa stejkholderima u središtu predstavlja fer priznanje ostalim zainteresovanim stranama, jer pružaju resurse i primaju beneficije od korporacije (Stovall et al., 2004). Odnosi koji postoje u tom okviru predstavljaju realnost moderne organizacione postavke. Zagovornici ovog stava naglašavaju da organizacija ne može da postoji bez kontinualnog doprinosa svih zainteresovanih strana. Dakle, pored razmatranja interesa akcionara, menadžeri bi trebalo da razmotre kako njihove strateške i operativne odluke utiču na ove druge aktere. Pristup upravljanju sa stejkholderima u centru pretpostavlja saradnički i relacioni pristup poslovanju i stejkholderima. Dakle, sistem korporativnog upravljanja, koji koristi pristup stejkholdera u centru razmatra i potrebe različitih stejkholdera i kompromise između interesa različitih interesnih grupa.

Postoji veliki broj poslovnih složenosti i odnosa različitih stejkholdera unutar organizacione postavke, koje takođe značajno utiču na krajnje performanse preduzeća. Razumevanje takvih odnosa i mreža zainteresovanih strana je instrumentalno u smislu da je svaki biznis angažovan u nizu kompleksnih aktivnosti, uključujući različite aktere koji su povezani i rade zajedno kao tim za krajnji organizacioni uspeh.



3.3.1. Značaj plemenite organizacije sa aspekta stejkholdera

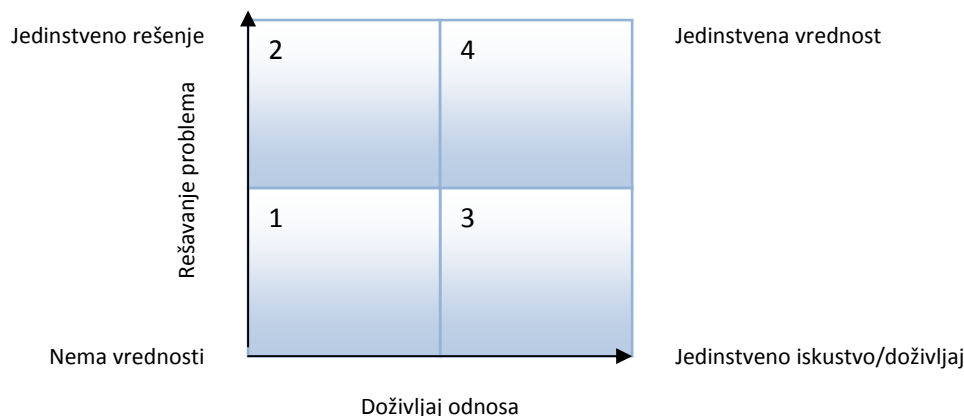
Dobrobit i blagostanje stejkholdera u ovom konceptu značajno opredeljuje položaj organizacije na tržištu, njen uspeh i njenu ukupnu vrednost. Od njega zavise njene performanse i ostvareni prihodi i profit i zbog toga je neophodno obezbediti maksimalnu vrednost za sve njih. Ukoliko bilo koja relevantna grupa stejkholdera uoči da ne dobija vrednost od organizacije, organizacija ulazi u zonu rizika. U prilog tome govore razne studije, koje su pokazale da fokus na stejkholdere utiče na poboljšanje performansi. Uočeno je da uspešne, vizionarske kompanije, iako različite na mnogo načina, stavljaju veći naglasak na zadovoljavanje interesa širokog miksa stejkholdera (www.camagazine.com). Pri tome, vrednost se definiše različito od strane različitih grupa stejkholdera, jer se i njihove percepcije razlikuju, tako da je za uspešno stvaranje superiorne vrednosti za svaku grupu stejkholdera neophodno poznavanje i razumevanje njihovih pogleda i očekivanja u pogledu vrednosti. Strategija plemenite organizacije mora biti tako definisana da kreira vrednost za sve igrače, koji su u interakciji sa organizacijom, a naročito za kupce, kao glavne nosioce prihoda organizacije, jer od njih zavisi i ukupna stvorena vrednost za sve druge stejkholdere, a posebno akcionare.

Postoje stejkholderi, koji očekuju vrednost od organizacije, koji bi trebalo da se posebno razmotre: menadžment, zaposleni, partneri, dobavljači, akcionari i potrošači, kao i šira društvena zajednica u celini. Vrednosni ciljevi svake od grupa mogu da se značajno razlikuju i mogu biti čak i suprotne jedna drugoj, ali organizacija bi trebalo da bude tako razvijena da optimizira vrednost za sve stejkholdere. Pri tome, stvaranje vrednosti mora da se prati kroz celokupan lanac vrednosti. Koncentrisanje samo na jednog stejkholdera sprečava menadžment da vidi potencijalne negativne uticaje u drugim delovima procesa stvaranja vrednosti.

Vrednost koja se stvara za sve pomenute stejkholdere se može posmatrati kroz dve glavne dimenzije (www.deep-insight.com):

1. Šta kompanija radi za svakog stejkholdera – dimenzija rešavanja problema
2. Kako to ona radi – dimenzija doživljaja odnosa (slika 3-3.).





Slika 3-3. *Proces stvaranja vrednosti za stejkholdere kompanije*

Izvor: www.deep-insight.com, Chenet P., *Value Creation – a Look into the Present*

Može se videti da kompanije koje spadaju u prvi kvadrant imaju proces stvaranja negativne vrednosti. To znači da njihova rešenja ne nude nikakvu ili slabu funkcionalnu korist potrošačima i drugim stejkholderima i da su njihovi odnosi prema stejkholderima takođe loši. Kompanije koje ulaze u kvadrante 2 i 3 isporučuju natprosečnu vrednost u jednoj dimenziji, ali ne i u drugoj, to je nejasna i neprecizna situacija, koja bi trebalo da se reši. Kompanije u 4. kvadrantu imaju proces stvaranja pozitivne vrednosti. Ove kompanije nude potrebna rešenja svojim potrošačima i drugim stejkholderima i grade pozitivan odnos sa njima.

U procesu stvaranja vrednosti, ono što je zajedničko za sve grupe stejkholdera jeste da one upoređuju vrednost dobijenu od određene organizacije, sa vrednošću, koje nude druge i tako ocenjuju veličinu vrednosti koju primaju.

3.3.2. Plemenita organizacija i interni stejkholderi

3.3.2.1. Stvaranje vrednosti za menadžere

Organizacija mora da obezbedi stvaranje jedinstvene vrednosti za svoje menadžere, iz razloga što je menadžment odgovoran da osigura da biznis ostvaruje svoju misiju i ciljeve. Oni mogu samo da kreiraju bogatstvo premašujući očekivanja potrošača, kao i percepciju vrednosti zaposlenih. Menadžment je odgovoran za opimiziranje biznisa i



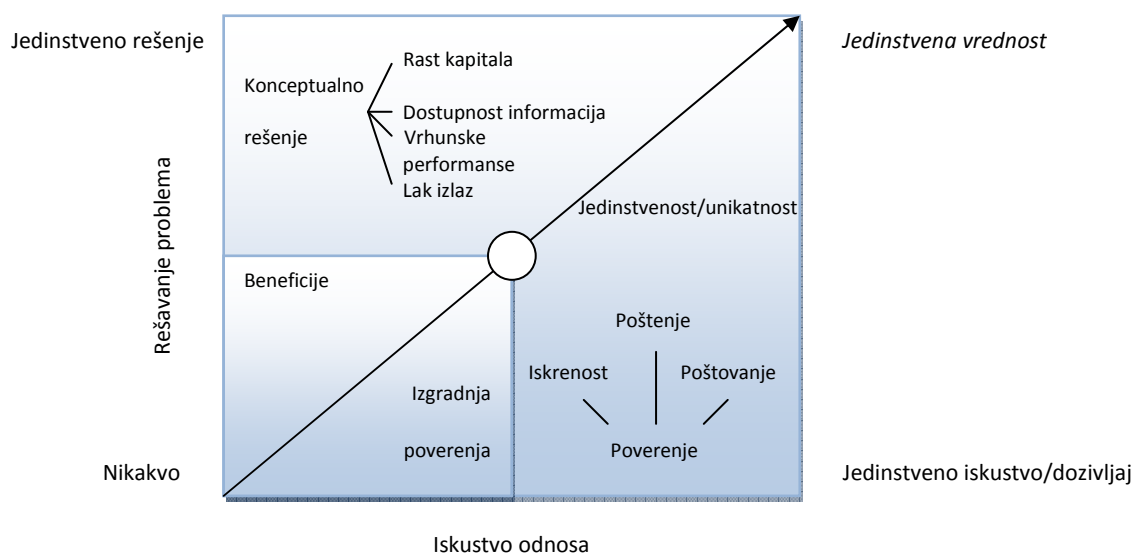
često će biti odgovoran za menjanje biznisa u cilju povećanja profitabilnosti. Menadžeri i dalje vrednost koju primaju često mere kroz mogućnosti za ostvarenje dodatnih beneficija, kao i za samopostignuće i lični razvoj. Kod menadžera veliku vrednost ima satisfakcija, koja proizilazi iz rada u prestižnoj kompaniji i mogućnost ostvarivanja izazovnih ciljeva.

3.3.2.2. Stvaranje vrednosti za akcionare

Stvaranje jedinstvene vrednosti za akcionare počinje u tački vremena i prostora koja je iznad tradicionalnih beneficija iskazanih u vidu dividendi i zasniva se na:

- rastu kapitala – akcije pružaju solidan dugoročni potencijal;
- informacijama – tačnim, konzistentnim i dostupnim informacijama, koje im omogućavaju da budu informisani na jedinstven način;
- vrhunskim performansama – čime se povećava mogućnost trgovanja akcijama;
- lakom izlasku – definisana je strategija jednostavnog izlaska bez ikakvih dodatnih preduslova i ograničenja.

U dimenziji doživljaja odnosa, stvaranje jedinstvene vrednosti takođe počinje u tački iznad izgradnje poverenja i zasnovano je na sigurnom iskustvu punom poverenja koje se oslanja na poštovanje, iskrenost i poštenje (slika 3-5.) (www.deep-insight.com).



Slika 3-5. Stvaranje vrednosti iz perspektive akcionara

Izvor: www.deep-insight.com, Chenet P., *Value Creation – a Look into the Present*



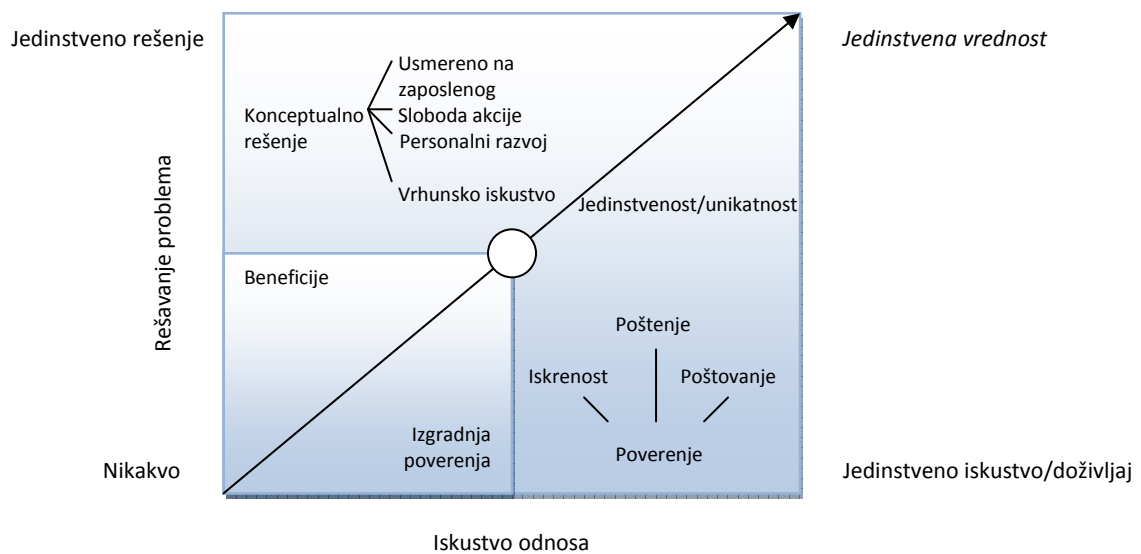
3.3.2.3. Stvaranje vrednosti za zaposlene

Stvaranje vrednosti za zaposlene se danas posmatra kao jedan od najvažnijih elemenata najuspešnijih kompanija od koga umnogome zavisi vrednost koja će biti stvorena i isporučena kupcu. Zaposleni stvaraju vrednost unutar biznisa u razmenu za plate i druge beneficije. Međutim, novac nije jedini element vrednosti za zaposlene danas. Postoji niz drugih merila vrednosti kao što su prestiž i odgovornost.

U današnje vreme, iz perspektive zaposlenog, vrednost koju on prima od svoje kompanije nije više zasnovana samo na platama i drugim tradicionalnim beneficijama. Sa aspekta stvaranja jedinstvene vrednosti, ona počinje daleko iznad tačke ostvarenih plata i tradicionalnih beneficija i počiva na sposobnosti organizacije da odgovori njihovim novim zahtevima. Danas, oni očekuju da budu aktivno uključeni u dizajniranje rešenja, da imaju slobodu akcije, što znači da imaju moć da donose odluke, koje se odnose na njihov posao i da deluju samostalno. Takođe, oni žele da ostvaruju svoj lični i profesionalni razvoj, čime im se povećava vrednost na tržištu. Satisfakcija po osnovu obavljanja prestižnih i uglednih poslova je poseban motivišući aspekt vrednosti koju organizacija pruža svojim zaposlenima. Oni traže da imaju ponude koje odgovaraju najboljima u klasi, čime se neguje i njihovo lično zadovoljstvo ostvarenim ličnim postignućem i napretkom.

U dimenziji doživljaja odnosa, stvaranje jedinstvene vrednosti počinje u tački vremena iznad izgradnje poverenja. Ona je zasnovana na bezbednom i iskustvu punom poverenja, koje počiva na poštovanju, iskrenosti i poštenju (slika 3-4.) (www.deep-insight.com).





Slika 3-4. *Proces stvaranja vrednosti iz perspektive zaposlenih*

Izvor: www.deep-insight.com, Chenet P., *Value Creation – a Look into the Present*

Stvaranjem vrednosti za zaposlene osigurava se isporučivanje vrednosti za potrošače.

3.3.3. Plemenita organizacija i eksterni stejkholderi

3.3.3.1. Stvaranje vrednosti za dobavljače i poslovne partnere

Svaki biznis ima niz dobavljača i poslovnih partnera koji kompletira lanac vrednosti koji doprinosi vrednosti koja će biti opažena od strane potrošača. Partneri iz lanca snabdevanja očekuju da će njihovo učešće unutar lanca vrednosti povećati percepciju vrednosti njihovih respektivnih stejkholdera. Njihova percepcija vrednosti je zasnovana na lakoći sa kojom mogu da se integrišu u lanac vrednosti i opšti uspeh lanca vrednosti kao entiteta. Generalno, stvaranje vrednosti se ogleda u ostvarenju povoljnijih uslova poslovanja, izgradnji i jačanju njihovog poslovnog ugleda i reputacije i sticanja novih još kvalitetnijih poslovnih kontakata i partnerstava, kao i mogućnosti za proširenje poslovanja.



3.3.3.2. Stvaranje vrednosti za potrošače

Briga kompanije za potrošače se iskazuje putem stvaranja i isporučivanja superiorne vrednosti za njih. Ta superiorna vrednost mora da bude veća od one, koju nudi konkurencija, pa, čak, i one koju oni sami očekuju. Na taj način, organizacije obezbeđuju sebi superiorniju poziciju na tržištu zadovoljavajući i premašujući potrebe potrošača bolje od konkurencije.

U procesu stvaranja vrednosti, stvorena potrošačka vrednost zavisi od toga kako potrošač opaža beneficije ponude i žrtvu, koja je povezana sa tom kupovinom (Jobber, 2004):

$$\text{Potrošačka vrednost} = \text{opažene beneficije} - \text{opažena žrtva}$$

Opažene beneficije mogu poticati iz:

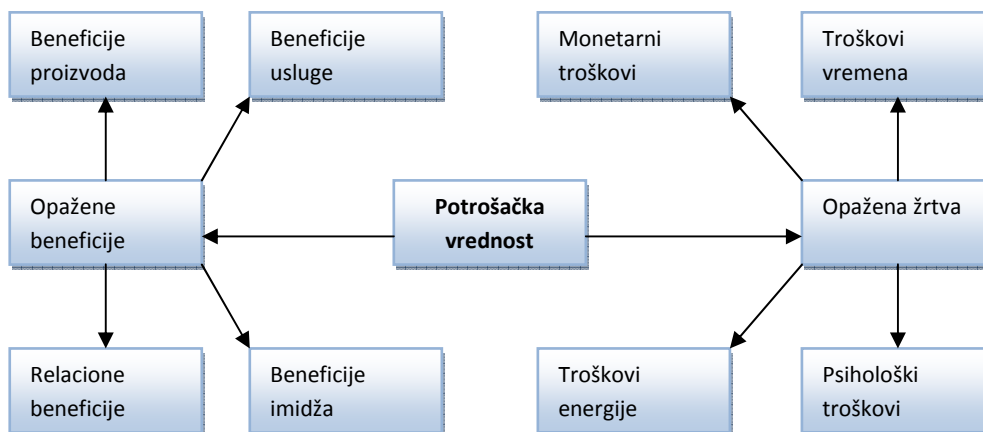
- proizvoda;
- povezane usluge i
- imidža kompanije.

Takođe, izvor opaženih beneficija može da bude veza između potrošača i organizacije. Potrošači mogu da uživaju radeći sa organizacijama sa kojima su razvili bliske veze i odnose. Oni su možda razvili bliska personalna i profesionalna prijateljstva i cene pogodnost saradnje sa partnerima od poverenja.

Opažena žrtva je ukupan trošak povezan sa kupovinom proizvoda. On se sastoji ne samo iz novčanog troška, već i vremena i energije potrebne za pronalaženje pogodnog mesta za kupovinu. Ali menadžeri moraju da budu svesni još jedne kritične žrtve u nekim situacijama kupovine – potencijalnog psihološkog troška, koji nastaje ukoliko se ne donese prava odluka. Neizvesnost znači da ljudi opažaju rizik kada kupuju. Na tržištima organizacija, kompanije nude garancije za smanjenje rizika kupovine. Slika 3-6. prikazuje kako opažene beneficije i žrtve utiču na potrošačku vrednost. Ona pruža



okvir za razmatranje načina maksimizacije vrednosti. Cilj je pronaći puteve podizanja opaženih beneficija i smanjenja opaženih žrtvi (Jobber, 2004).



Slika 3-6. Stvaranje vrednosti za potrošača

Izvor: Jobber D., Principles and Practice of Marketing, Mcgraw-Hill, London, 2004

Pri tome, opažena vrednost je visoko personalizovana i može široko da varira od potrošača do potrošača i na nju utiču brojni elementi, kao što su kvalitet, dizajn, funkcionalnost, korisnost, pouzdanost i dr., koji bi trebalo da budu svi definisani od strane kupca (Lovelock i Wright, 2002).

Potrošači odlučuju o kupovinama na osnovu rasuđivanja o ponuđenim vrednostima od strane svih konkurenata. Kada se proizvod jednom kupi, zadovoljstvo potrošača zavisi od njegovih uočenih performansi poređenih sa očekivanjima kupca. Zadovoljstvo potrošača se stvara kada se opažena performansa poklopi sa ili premaši očekivanja, gde se očekivanja formiraju kroz postkupovna iskustva, diskusije sa drugim ljudima i marketinške aktivnosti kompanija. Kompanije bi trebalo da izbegavaju grešku postavljanja očekivanja potrošača isuviše visoko kroz pompezne promotivne tvrdnje, s obzirom da ovo može da vodi ka nezadovoljstvu ako performansa zaostane za očekivanjima.

U današnjoj kompetitivnoj klimi, u stvaranju vrednosti, međutim, često nije dovoljno uklopiti performanse i očekivanja. Očekivanja moraju da se premaše radi komercijalnog uspeha, tako da su potrošači oduševljeni sa izlazom. Tri grupe karakteristika koje



moraju biti zadovoljene su: „mora biti“, „više je bolje“ i „oduševljavajuće“ (Jobber, 2004).

Karakteristike „mora biti“ su one za koje se očekuje da budu prisutne (npr., u hotelu, potrošači očekuju adekvatnu uslugu na recepciji). Nedostatak ovih karakteristika izaziva ljutnju, ali njihovo prisustvo samo dovodi nezadovoljstvo do neutralnog nivoa. Karakteristike „više je bolje“ mogu da dovedu zadovoljstvo da pređe sa neutralnog na pozitivan opseg zadovoljstva (npr., nikakav odgovor na telefonski poziv može da izazove nezadovoljstvo, ali brzi odgovor može da izazove pozitivno zadovoljstvo ili užitek i oduševljenje). „Oduševljavajuće“ su neočekivane karakteristike koje iznenađuju potrošače. One se odnose na uvođenje onih karakteristika, koje oduševljavaju potrošače, jednostavno iz razloga što ih nisu očekivali. Drugi način da kompanija oduševi potrošača je da obeća manje, a isporuči više. To je takođe nešto što potrošači ne očekuju, pa samim tim deluje oduševljavajuće na njih.

Slušanje kupaca se javlja kao veoma bitan element strategije upravljanja zadovoljstvom vrhunskih kompanija. Indicije zadovoljstva potrošača su zasnovane na istraživanjima kupaca/potrošača čiji se rezultati razvijaju vremenom da otkriju promene u nivoima zadovoljstva. Prva faza je identifikovati one karakteristike, kriterijume izbora, koje su važne za potrošače, odnosno, kupce pri proceni kompetitivnih proizvoda. Druga faza uključuje razvoj mernih skala – često izjava praćenih odgovorima koji izražavaju jako slaganje/jako neslaganje – radi kvantitativne procene zadovoljstva. Podaci o zadovoljstvu potrošača bi trebalo da se skupe u izvesnom vremenskom periodu, kako bi se izmerila promena. Samo dugoročno merenje stopa zadovoljstva će pružiti jasnu sliku toga šta se dešava na tržištu. Marketing istraživanje se može takođe koristiti za ispitivanje novih potrošača o tome zašto su obavili prvu kupovinu, a izgubljenih kupaca zašto su prestali da kupuju. U drugom slučaju, drugi cilj bi bio iscenirati poslednji pokušaj da se sačuva kupac. Strategija bi takođe trebalo da se formira za upravljanje žalbama, komentarima i pitanjima potrošača. Sistem bi trebalo da bude postavljen tako da pruža povratnu vezu o kvalitetu proizvoda i usluge i šalje informacije odgovarajućim zaposlenima. Za olakšavanje ovog procesa, zaposleni prvog reda trebaju trening za



postavljanje pitanja, za efektivno slušanje, za pribavljanje informacija i njihovo prenošenje tako da korektivna akcija može da se sprovede.

U stvaranju superiorne vrednosti veoma je bitno kreirati predlog vrednosti, koji će se ponuditi potrošačima. On mora da u sebi sadrži međusobno povezane i komplementarne dobru ideju, odgovarajuću cenu i emotivne aspekte. On se sastoji u stvaranju i davanju više beneficija potrošačima u odnosu na druge, pa čak i u odnosu na ono što oni očekuju.

Pri kreiranju predloga vrednosti, veoma je bitno precizno odrediti šta čini pravu vrednost za potrošače. To se postiže davanjem odgovora na pitanja, kao što su sledeća (Sindell K., 2000):

- Zašto potrošač koristi proizvod ili uslugu?
- Kako potrošač koristi proizvod?
- Koji problem proizvod ili usluga rešavaju za potrošača?
- Koji dodatni ili novi problemi nastaju sa novim proizvodom ili uslugom?
- Kako proizvod ili usluga mogu lakše da se koriste?
- Kako proizvod ili usluga mogu da se poboljšaju kako bi smanjili ovaj problem potrošača?
- Kako potrošač definiše uspeh?
- Šta ovaj potrošač vidi kao njegovu distinktivnu kompetenciju?
- Koji su problemi ovog potrošača?
- Kako kompanija može da učini ovog potrošača uspešnijim?
- Šta ovaj potrošač vrednuje?
- Koje promene vidi potrošač da dolaze u njegovo okruženje?
- Kako ovaj potrošač donosi svoju odluku o izboru?
- Koliko od svog ukupnog nabavnog budžeta ovaj potrošač troši na proizvode/usluge kompanije?
- Šta kompanija mora da uradi kako bi povećala njihov procenat od ovog potrošačkog budžeta?
- Kakva je kompanija u odnosu na konkurenciju?



-
- Šta ovaj potrošač vidi kao distinktivnu kompetenciju kompanije?
 - Pod kojim okolnostima bi kompanija mogla da izgubi ovog potrošača?

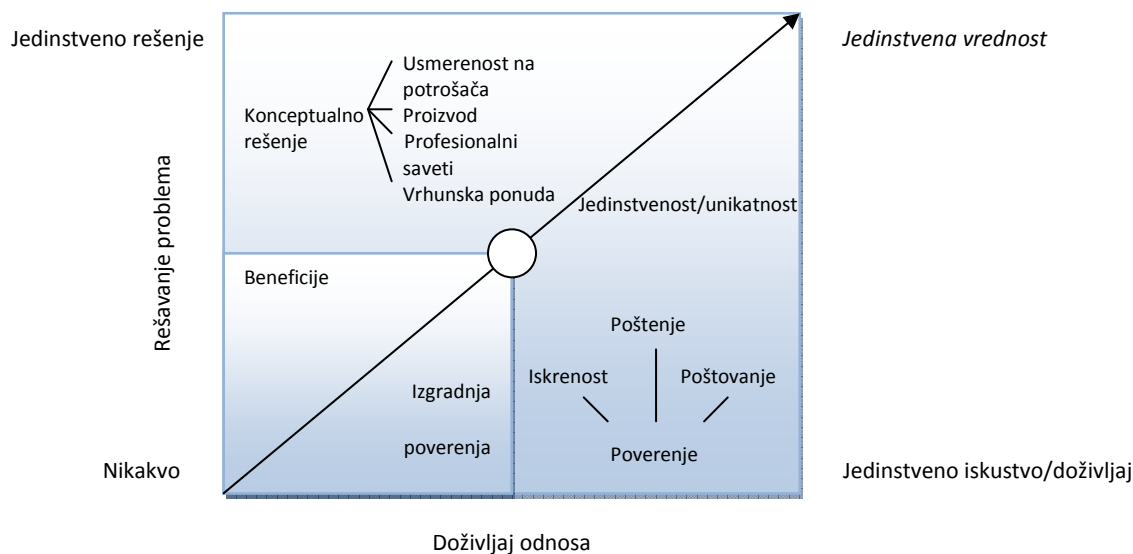
U savremenom okruženju, prilikom stvaranja vrednosti i predloga vrednosti za potrošača trebalo bi otkriti i šta je to što oni vole, što se njima sviđa, i stvoriti ne samo proizvod, već kompleksnu atmosferu i uzbuđenje – učiniti da dobiju nešto više od proizvoda i zadovoljenja potrebe – da dobiju emotivno iskustvo i užitek; najpozitivniji i najpotpuniji, izvanredan doživljaj, koji obuhvata splet svih razmišljanja, osećanja i iskustava, koja potrošač doživljava pri nabavci i upotrebi predloga vrednosti organizacije, čime će se pojačati drastično njegova motivisanost da kupi proizvod, kao i sama stvorena opažena vrednost. Ovo utiče ne samo na stvaranje zadovoljstva kod potrošača, već i na njegovo oduševljenje kompanijom i njenom ponudom. To dalje utiče na stvaranje njegove lojalnosti prema kompaniji. Ova trenutna lojalnost će prerasti u dugoročnu, ukoliko kompanija nastavi sa svojim aktivnostima oduševljavanja kupaca – kako postojećih tako i novih. Dakle, neophodan je jedan kontinualan sled akcija, koji će doprineti njihovom kontinualnom osećanju kao izuzetno vrednih.

Stvaranje jedinstvene vrednosti za potrošača danas počinje iznad tačke stvorenog proizvoda. Ona je zasnovana na konceptualnom rešenju, koje ima sledeće karakteristike (slika 3-7.) (www.deep-insight.com):

- potrošač je deo rešenja;
- proizvod kao deo koncepta je lak za korišćenje i troškovno efikasan;
- pružanje profesionalnih saveta – sve se radi kako bi se pomoglo potrošaču da uspe u svojim nastojanjima;
- prestižna, vrhunska i jedinstvena ponuda vrednosti.

U dimenziji doživljaja odnosa, stvaranje jedinstvene vrednosti počinje u tački vremena iza izgradnje poverenja. Ono je zasnovano na bezbednom i iskustvu punom poverenja koje se oslanja na poštovanje, poštenje i iskrenost.





Slika 3-7. Stvaranje vrednosti iz perspektive kupaca

Izvor: www.deep-insight.com, Chenet P., *Value Creation – a Look into the Present*

U novoj ekonomiji, potrošači žele da budu aktivni učesnici u stvaranju vrednosti. Kompanije danas, ne mogu više da se nadaju da stvore proizvode (vrednost) i razmene vrednost kao što su to oduvek radile, već umesto toga moraju da zajednički stvaraju vrednost u tačci razmene sa potrošačima. Ovo se naziva zajedničko stvaranje vrednosti (www.optimizemag.com).

Proces zajedničkog stvaranja vrednosti je distinktivno drugačiji od tradicionalnih oblika usmerenosti na potrošača. U ovom procesu, kompanije više ne posmatraju potrošače kao subjekte za ispitivanje, kako bi ih bolje naciljale, već razmišljaju o potrošačima, kao o ravnopravnim učesnicima u rešavanju problema. Dalje, tu se radi o prepoznavanju heterogenosti potrošača i da nisu nijedna dva iskustva jednaka. Ovaj novi svet zajedničkog stvaranja vrednosti će postaviti nove zahteve pred menadžere i tehničke i socijalne sisteme unutar kompanija. Da bi stvorili dobru vrednost, menadžeri moraju da iskuse, dožive biznis onako kako ga potrošači doživljavaju. Ovo je osnova stvaranja kvaliteta doživljaja.



3.4. Kreiranje strategije plemenite organizacije

Strateški menadžment se može definisati kao sistematski pristup pozicioniranju poslovanja u odnosu na svoju okolinu da obezbedi kontinuirani uspeh i pruži sigurnost od iznenađenja. Bitno je da je strateški menadžment skup upravljačkih odluka i akcija, koje određuju dugoročne performanse korporacije. To uključuje analizu okruženja, strateško planiranje, formulisanje, implementaciju, evaluaciju i kontrolu. Razvoj organizacije u potpunosti počiva na efikasnosti donosilaca odluka.

Strateški menadžment uvodi pojam strategije kao načina za rešavanje budućih situacija i problema, kao svojevrsnog vodiča preduzeća u budućnost. Strateški menadžment se bavi budućnošću preduzeća, njegovom budućom pozicijom i poslovanjem, i podrazumeva definisanje ciljeva koje preduzeće želi u budućnosti dostići i pravce i načine dostizanje ovih ciljeva, što i predstavlja strategiju (Jovanović, 2007).

Iako nijedan pristup ne može da garantuje kontinuirani uspeh i potpunu bezbednost, integrisani pristup formulaciji strategije, uključujući sve nivoe menadžmenta, može da ide na neki način u tom pravcu. Strategija se može definisati kao „Strategija je skup ideja i akcija neophodnih da se ostvare postavljeni ciljevi i obezbedi budućnost“ (Sekhar, 2009).

Značaj korporativne strategije

Korporativna strategija se bavi pitanjima, kao što je u koje vrste poslovanja bi kompanija trebalo da uđe. Ona objašnjava opšti pravac u pogledu menadžerskog stava prema rastu i upravljanju različitim biznisima i linijama proizvoda/usluga. Strategije imaju važnu ulogu. Korporativne strategije mogu da se klasifikuju u glavne kategorije stabilnosti, rasta i smanjenja broja zaposlenih. Tako, diversifikacija, širenje takođe zavisi od strategije usvojene od strane menadžmenta kompanije. Korporativna strategija je način na koji korporacija nastoji da se diferencira pozitivno od svojih konkurenata, koristeći svoje relativne snage kako bi bolje zadovoljila potrebe kupaca.



Korporativna strategija je menadžerska konceptualizacija (1) svrhe i dugoročnih ciljeva organizacije, (2) ograničenja i politika koji ograničavaju opseg aktivnosti organizacije i (3) skupa planova i kratkoročnih ciljeva koji su usvojeni u očekivanju da doprinesu ostvarivanju dugoročnih ciljeva organizacije.

Korporativna strategija se može definisati i kao „skup svrhe, ciljeva i osnovnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva razvijenih na takav način da definišu u kom biznisu je kompanija, ili u kom biznisu bi trebalo da bude i kakva vrsta preduzeća je u pitanju, ili kakva vrsta preduzeća bi trebalo da bude“.

Korporativna strategija ima dva glavna aspekta:

- a. formulisanje strategije;
- b. implementacija strategije.

Formulacija strategija je „proces odlučivanja o ciljevima, o promenama u ciljevima, o resursima koji se koriste za postizanje ovih ciljeva i o politikama koje bi trebalo da upravljaju akvizicijom, korišćenjem i raspolaganjem resursima“ (Sekhar, 2009). Formulisanje strategije podrazumeva donošenje odluka od strane korporativnog menadžmenta koje omogućava:

- da se mogu utvrditi ciljevi organizacije;
- pripremu dugoročnih i kratkoročnih planova za postizanje ciljeva.

Odluke menadžera koje se zasnivaju na formulisanim strategijama trebalo bi da se realizuju na odgovarajući način. Ove odluke se odnose na resurse, strukture i merenje učinka. Implementacija strategije može biti vezana za promenu organizacione strukture, organizacionih procesa i obrasca liderstva koji odgovara za ostvarivanje odabrane strategije.

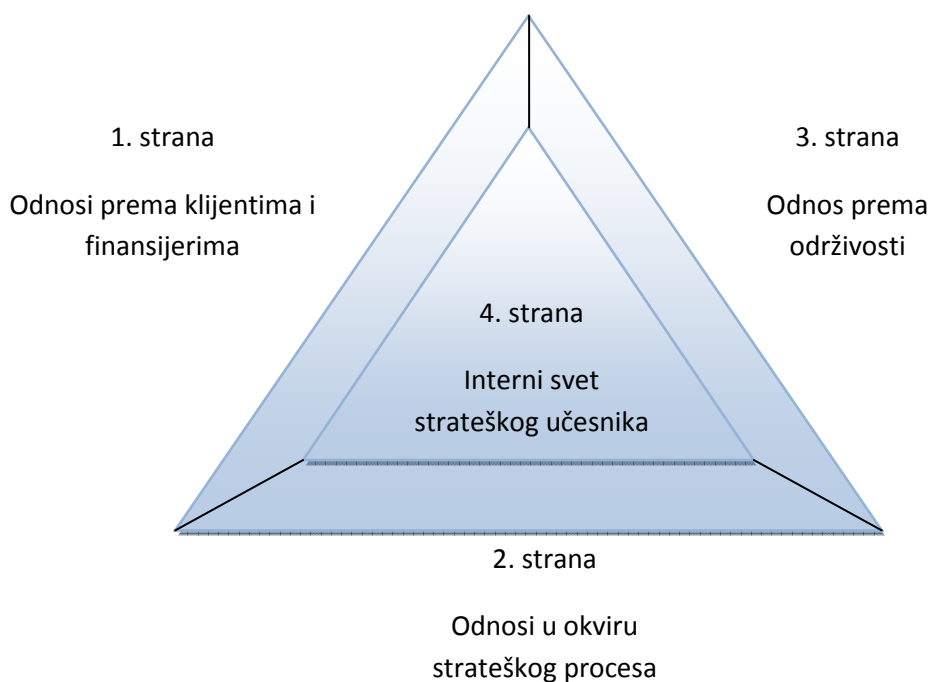


Funkcionalna strategija

Funkcionalna strategija objašnjava doprinos funkcionalnog nivoa korporativnoj i poslovnim strategijama. Ova vrsta strategija zahteva menadžersko odlučivanje u domenu finansija, marketinga, upravljanja ljudskim resursima, itd.

3.4.1. Strategija plemenite organizacije kao celine

U formulisanju strategije organizacije, kao alat, može se koristiti koncept relacione strategije. U procesu formulisanja strategije, C. Nichols (2006) predlaže model četverostrane piramide koja omogućava alternativni pristup strategiji iz nove perspektive – perspektive odnosa (Slika 3-8.).



Slika 3-8. Četverostrana piramida

Izvor: Nichols C., Strategy as relationship: the four sided triangle, The Ashridge Journal, Autumn 2006

Prva strana relacionog trougla je o odnosu koji organizacija želi da ima sa svojim klijentima, svojim spoljnim izvorima finansiranja i sa saradnicima i konkurentima. Prema C. Nichols (2006), ako se organizacija zaista fokusira na izgradnju jake veze sa



svojim klijentima, to joj uspešno pomera primarni cilj strateškog napora od konkurenta do kupca. Ne ignoriše se tržište, ali se stavlja više eksplicitno fokus na odnos sa klijentom. Fokus na odnos zahteva fokus i na „ovde i sada“ i na „potencijalne budućnosti“. Predlog pitanja koja se mogu koristiti da bi se pokrenuli razgovori sa klijentima o ovoj prvoj dimenziji spoljnih odnosa se odnosi na sledeće:

- kakav je tačno odnos koji klijenti imaju u komunikaciji sa kompanijom prema odnosu koji mogu da imaju sa drugim snabdevačima;
- kako se kompanija organizovala da napravi ovu vezu;
- šta se dešava ovde i sada, u okruženju kompanije, što bi moglo da promeni taj odnos;
- kako menadžeri žele da klijenti misle o ponudi/usluzi/proizvodu kompanije u budućnosti u relevantnom vremenskom horizontu;
- kako će se kompanija organizovati da izgradi svoj deo ovog odnosa.

„Mi i oni“ modeli konkurencije mogu da budu previše jednostavni. Organizacije danas često rade u složenim mrežama saradnje, mešaju konkurenciju i saradnju. Pažnja posvećena kvalitetu tih odnosa, sada i ubuduće, jeste ključno strateško pitanje. Jedan finalni aspekt spoljnih odnosa, koji ima veliki strateški uticaj je odnos sa investitorima.

Pitanja u vezi ovog odnosa:

- da li su interno generisani izvori kompanije dovoljni za finansiranje odnosa koje ona teži da ima sa klijentima;
- kako bi menadžeri opisali odnos kompanije sa spoljnim investitorima;
- kako bi menadžeri želeli da se taj odnos promeni;
- šta bi kompanija mogla da uradi drugačije da bi imala drugačiji odnos sa investitorima.

Tu su i akademski dokazi koji sugerišu da bi „odlučivanje o strategiji“ u smislu svesnog akta stvaranja namere trebalo da bude participativna aktivnost, kako bi bila efikasnija (Stacey, 2011). Posebno su poželjni dobri odnosi koji neguju zajedničko učenje i istraživanje.



Treći aspekt relacione strategije tiče se odnosa između organizacije i njenog okruženja, u najširem ekološkom smislu. Odnos kompanije sa planetom se može ispitati na sledeći način:

- kakva je uloga održivosti i uticaja na životnu sredinu u odnosu kompanije sa svojim klijentima;
- šta bi moglo da se poboljša u vezi, ako bi se doneli održivost i proaktivni uticaj;
- kako bi moglo da se ne proizvede nikakav otpad uopšte;
- kako bi menadžeri mogli da podstaknu strast svojih zaposlenih, klijenata, sopstvenu, tuđu, kako bi učinili organizaciju još više održivom.

C. Nichols (2006) predlaže da bi svi koji odlučuju o strategiji trebalo da uključe u svoj rad disciplinu „refleksivne prakse“. Refleksivna praksa u strategiji znači obraćanje pažnje na ono šta neko radi i zašto i kako to radi. Kao polazište, svako bi trebalo da obrati pažnju na svoje aktivnosti, misli, osećanja i verovanja kako se angažuju u strateškim razmišljanjima i strateškim razgovorima, kao i da primeti njihov uticaj na sam strateški proces. Trebalo bi da se obrati pažnja na sledeće:

- način razmišljanja i modeli;
- vokabular i metafora – kakav je jezik i koje se slike vide u procesu kreiranja strategije, šta se menja ako se koriste različiti stručni izrazi;
- anksioznost – kakav je stav u odnosu na neizvesno, nepoznato, kakav uticaj to ima na strateško istraživanje;
- privrženost – za koje ishode se vezuje, zašto i sa kakvim posledicama.

Efektivnost formulisane strategije se poboljšava sledećim elementima. Transparentna i nezavisna kontrola može da poboljša javnu percepciju organizacije i njenog poslovanja. Plemenitu organizaciju karakteriše upravo transparentnost – slobodan uvid u izveštaje o poslovanju, koji su dostupni svima. To omogućava veću posvećenost i doprinos svih zaposlenih i veću identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, ali i drugih stejkholdera. Kada stejkholderi spoznaju kakva je organizacija i uključe se u komunikaciju sa svojim predlozima, postiže se veća povezanost sa plemenitom organizacijom, za razliku od osećaja otuđenosti i pukog primanja usluge. Novi moto plemenite organizacije bi trebalo da bude, „Pošto ste vi deo nas.“, upućen eksternim stejkholderima.



Plemenitu organizaciju karakteriše saradnja između vlasnika i menadžera. Da bi organizacija postala plemenita, neophodna je podrška vrha, odnosno njenih vlasnika, a zatim menadžera, pa tek na kraju svih ostalih zaposlenih. Takođe, plemenitu organizaciju karakteriše i dobar odnos sa stejkholderima. Uvažavajući aktuelno upravljanje odnosima sa kupcima, u plemenitoj organizaciji se uvodi upravljanje odnosima i sa drugim stejkholderima. U tu svrhu moglo bi se uvesti i odeljenje za odnose sa stejkholderima, čiji bi glavni zadatak bio jačanje odnosa sa njima. U sklopu politike plemenite organizacije jeste i korporativna filantropija. Plemenita organizacija čini korporativna davanja iz altruističkih pobuda.

3.4.2. Strategija ljudskih resursa plemenite organizacije

Postoje mnogi uzročno-posledični odnosi vezani za beneficije koje ostvaruju kompanije koje obezbeđuju da su njihovi zaposleni zadovoljni:

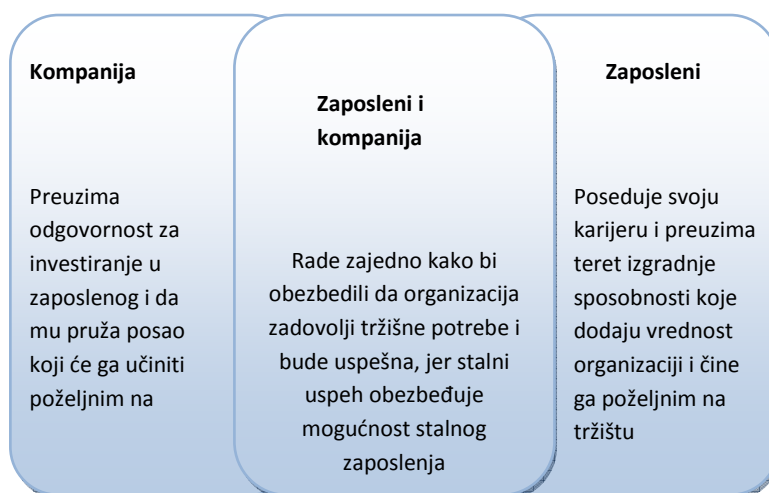
- zadržavanje zaposlenih snižava troškove oglašavanja i obuke novih, kao i izgubljenu produktivnost u periodu njihovog sticanja iskustva na njihovim novim pozicijama;
- povećana sigurnost zaposlenih dovodi do smanjenja količine izgubljenog vremena i produktivnosti zbog povreda.

Plemenita organizacija takođe podstiče lično usavršavanje zaposlenih, realizaciju ličnih interesovanja, rad na osmišljavanju ideja i njihovoj realizaciji kako da kompanija bude još bolja, rad na inovacijama, s tim što se najbolja inovacija, izabrana inovacija adekvatno i nagrađuje. Takođe, plemenita organizacija podržava i volonterske programe, koji efikasno primenjeni, su uspostavljeno sredstvo povećanja produktivnosti i zadržavanja zaposlenih, uz sniženje troškova.

Primenjuje se novi pristup zaposlenima i vrši izgradnja boljih odnosa sa njima, jer danas u vreme nove ekonomije, sa ekstremno povećanom mobilnošću radne snage, lojalnost se ne može očekivati kao karakteristika zaposlenih, a naročito ključnih, za koje je inače karakteristično da ne ostaju dugo u jednoj kompaniji. Ono što bi organizacije trebalo da rade jeste da iskoriste znanje postojećih zaposlenih i da ga unaprede. Tako, kao



organizacije koje uče, one će sebi obezbediti kontinualan rast i razvoj. Iz tog razloga, organizacije moraju da stvaraju „partnerstva“ sa svojim zaposlenima, čime će adekvatno odgovoriti promenama koje je donela nova ekonomija. Da bi dobro radili i duže ostali sa organizacijom, zaposleni moraju da dele uspeh kompanije i da budu motivisani da ostvare još veća dostignuća (slika 3-9.) (Pasternack , Viscio, 1998). Ova „partnerstva“ omogućavaju organizaciji da zajedničkim radom kompanije i njenih zaposlenih obezbede sigurnost ispunjenja tržišnih potreba i uspeha organizacije čime se zaposleni dalje motivišu da sa novim uspesima ostanu dalje sa organizacijom, a ukoliko se desi da oni ipak odu, organizacija će kao prestižna i poželjna lako pronaći druge.



Slika 3-9. *Novo „partnerstvo“ – kompanija-zaposleni*

Izvor: Pasternack A. B., Viscio J. A., *The Centerless Corporation*, Simon & Schuster Ltd., London, 1998

Bazični principi na kojima se zasniva upravljanje ljudskim resursima u realizaciji strategije plemenite organizacije su:

- dobrobit zaposlenih – poslodavci i zaposleni moraju da budu posvećeni dobrobiti zaposlenih;
- otvorena komunikacija;
- upravljanje karijerom;
- sigurnost zaposlenih – afirmacija kritičnih veština;
- odgovornost za performanse – širi se na sve nivoe organizacije.



Bitan je pristup da obrazovanje predstavlja skup aktivnosti u kreiranju budućih društava, kroz izgradnju vrednosnog sistema, neophodnih znanja i veština, za sve generacije koje će u budućnosti upravljati društvenim životom. Otuda proističu i strateški pravci razvoja obrazovanja (Milosavljević, 2008).

Obuka i razvoj su visoki prioriteti za svaku organizaciju koja želi da postane lider. Primer kompanije *Wegmans* pokazuje da je bitno pružanje intenzivne obuke za sve zaposlene. Predsednik kompanije, D. Wegman, ističe zaposlene koji poseduju specifično znanje i koji predstavljaju „nešto što naši konkurenti nemaju i što naši klijenti ne bi mogli da dobiju nigde drugde“ (Prospero, 2004). U ovoj kompaniji je pokazano da je bitna veza između ukazanog poverenja u zaposlene i lojalnosti zaposlenih.

Omiljene organizacije u XXI veku naglašavaju zabavno, kolegijalno, produktivno i smisleno radno okruženje (Sisodia, Wolfe i Sheth, 2007). Ovo je očigledno ključni faktor u privlačenju, motivisanju i zadržavanju posebno stručnih zaposlenih. Ove kompanije stvaraju atmosferu koja navodi ljude da daju sve od sebe bez osećaja pritiska.

Radna okruženja omiljenih organizacija danas odlikuju tri karakteristike. Ona su zabavna, fleksibilna i balansirana između profesionalnog i ličnog života i nude zaposlenima kreativne koristi vezane za kvalitet života.

3.4.3. Marketing strategija plemenite organizacije

Oglašavanje se javlja kao ključni alat, koji kompanija koristi da komunicira sa svojim spoljnim zainteresovanim stranama – posebno svojim klijentima. Percepcija potrošača igra veliku ulogu u uspehu kompanije, naročito kada se radi o globalnim brendovima. Prema tome, reklamiranje je uticajan element poslovanja, jer ono igra značajnu ulogu u prenošenju vrednosti kompanije svojim zainteresovanim stranama. Cilj delotvorne politike oglašavanja je da se obezbedi da kompanija bude i dobro prihvaćena i uspešna. U plemenitoj organizaciji ideja reklamiranja je da stvori svest javnosti o vrednostima, da pošalje poruku i da edukuje.



Brend kompanije, zajedno sa svojom izjavom o misiji, trebalo bi da odražava vrednosti organizacije, njene ciljeve i načine kako namerava da ih ostvari. Najveći izazov koji bilo koja organizacija ima u komunikaciji obećanja svoga brenda je pronalaženje zajedničke osnove između onoga kako želi da bude poznata i kako je ciljna publika na koju želi da utiče opaža. Brendovi su postali centralni deo korporativne vrednosti u poslednjih nekoliko godina. Oni su nešto za šta kompanije izdvajaju mnogo novca za izgradnju i održavanje. Glavni razlog težnje kompanija ka izgradnji brenda i lojalnosti je rastući značaj percepcije potrošača u pogledu kompanije i proizvoda koje proizvodi. Negativna percepcija povećava rizik od mogućih bojkota potrošača. Studije pokazuju da, kako potrošači postaju sve sofisticiraniji, drugačiji pristupi su potrebni za održavanje lojalnosti brendu. Direktni marketing i reklamiranje sada više nisu dovoljni. Kako se društva razvijaju i postaju još bogatija, potrošači će želiti da kupuju proizvode kompanija koje odražavaju njihova uverenja i vrednosti.

U procesu stvaranja vrednosti i izgradnje lojalnosti potrošača i generalno vrednosti i lojalnosti drugih stejkholdera rastuću ulogu imaju emocije. Uključivanje emocija u odnose sa kupcima, izgradnju brendova i poželjnosti imidža kompanije predstavlja nezaobilazan način, sredstvo, put do osvajanja kupaca, njihove posvećenosti, lojalnosti i pripadnosti koju nijedan konkurent neće moći da pobedi i ukloni jednostavno.

Da bi pridobile održivu lojalnost, kompanije moraju da se kreću dalje od oslanjanja i obraćanja čisto racionalnim faktorima i da dodaju emotivnu vrednost ukupnom predlogu vrednosti svoga brenda. Koncept emocionalnog marketinga i brendinga polazi od toga da je ponašanje potrošača i njihovih kupovina pre svega vođeno emocijama, pa tek onda logikom (Ries, Trout i Temporal, 2003).

Pri tome, ovo nije podjednako intenzivna emocija koju čovek doživljava u ličnim odnosima, međutim, mnoga od ključnih pitanja su slična onima, koja su potrebna za solidne personalne veze – poverenje, cenjenje, sigurnost, pristupačnost. Tako na isti način na koji prijateljstvo postaje jače kada jedan prijatelj ne razočara drugog, samopouzdanje potrošača će prirodno rasti iz konzistentne isporuke obećanja brenda. U današnjem kompetitivnijem tržišnom okruženju, ovo je od ogromnog značaja.



Kompanije koje se nadaju da ostanu uspešne moraju da razviju emotivne veze, brendovi moraju da osvoje lojalnost.

Istraživanje, koje je sponzorovala *Hallmark Loyalty Marketing Group*, potvrdilo je da je zadržavanje potrošača/kupaca vođeno time koliko snažno ljudi osećaju da je kompaniji stalo do njih. U stvari, osećanje pažnje je bilo dva puta bitnije u odnosu na bilo koji drugi faktor u predviđanju lojalnosti. Opet mnogi potrošači se osećaju zapostavljeno od strane kompanije koju su izabrali i lojalnost je nastavila da opada (www.directmag.com).

Isto tako, prema *The National Study of Customer Loyalty* koju je sproveo *Harte-Hanks* (1998) zapaženo je da bi potrošači voleli da budu lojalni, ali da osećaju da kompanije ne zavređuju njihovu posvećenost. Previše potrošača je zaključilo da se kompanije bolje ophode prema novim kupcima nego prema svojim stalnim dugoročnim kupcima. To se najbolje ogledalo u pretplatama za časopise koje se nude po cenama koje su niže za prvu pretplatu, a za obnovljenu pretplatu se podižu na viši nivo (www.directmag.com). U isto vreme, ovakve prakse su takođe stvorile okruženje u kome se kompanije koje zaista emituju emotivne signale izdvajaju iz većine. Neke priče o uspehu emotivnog marketinga često dolaze iz napora masovnog marketinga koji je primenio empatiju u svojim porukama. Jedan od najboljih primera je kampanja pod nazivom „Neprocenjiva“ za *MasterCard*, koja ističe iskustva i uspomene koje kreditne kartice mogu da donesu, pre nego na fokusiranje na karakteristike same kartice. Uspešna kampanja kompanije *Michelin* se poziva na potrebe za sigurnošću porodice i zaštitu, kao izvor emocija.

Posedovanje visoke emocionalne inteligencije je u ovom kontekstu od izuzetne važnosti (Goleman, 2005). Ona omogućava menadžerima da proniknu u tajne svojih potrošača i da predvide njihovo buduće ponašanje, kao i da uvide način donošenja njihovih odluka. Oni, zahvaljujući svim tim informacijama, mogu zatim da kreiraju proizvode i impresije kod potrošača koje će ih navesti da izvrše kupovinu, i da kompaniju i njene proizvode gledaju i rangiraju kao najbolje. Prema D. Golemanu, emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti koje se mogu kategorizovati u pet domena (Goleman, 2005), što je posebno značajno sa stanovišta menadžmenta:



-
- poznavanje sopstvenih emocija – samoposmatranje i prepoznavanje osećanja;
 - upravljanje sopstvenim emocijama – upravljanje osećanjima tako da budu odgovarajuća, shvatanje šta je iza osećanja, pronalaženje načina za savladavanje strahova i nervoza, besa i tuge;
 - samomotivisanje – usmeravanje sopstvenih emocija radi ostvarenja cilja, emocionalna samokontrola;
 - prepoznavanje i razumevanje emocija drugih ljudi – osetljivost prema drugima, osećanja, brige i posmatranje iz njihove perspektive, poštovanje emocionalnih razlika;
 - upravljanje odnosima, tj. upravljanje emocijama drugih – socijalna kompetentnost i socijalne veštine.

Proces i izlazi razvoja emocionalne inteligencije takođe sadrže mnoge elemente poznate po tome što smanjuju stres kod pojedinaca i organizacija putem smanjivanja konflikata, poboljšanja odnosa i razumevanja i povećanja stabilnosti, kontinuiteta i harmonije. Kao pravilo se može primeniti da, što je viša emocionalna inteligencija osobe, manje nesigurnosti će biti prisutno i veća otvorenost će biti tolerisana, odnosno visoka emocionalna inteligencija znači i nisku nesigurnost i veću otvorenost (www.businessballs.com).

Poznavanje emocija potrošača, zaposlenih i nekih drugih stejkholdera je od izuzetne suštinske važnosti za formulisanje leaderske strategije plemenite organizacije i za dostizanje njene leaderske pozicije. Ono omogućava da se pronikne u skrivene želje i potrebe potrošača i da se deluje na njihove lične emocije prilikom predstavljanja proizvoda i usluga. Emocionalno vođena strategija plemenite organizacije će poči od emocija koje žele da osete potrošači, zaposleni, investitori i drugi stejkholderi. Formulisanje nastupa organizacije i njeni poslovni pregovori trebalo bi da budu usmereni na konkretne emotivne karakteristike pojedinih stejkholdera i prilagođeni njima.

Brend je danas, pored inovacija i ljudskog kapitala, ekstremno snažan instrument za razlikovanje kompanije od konkurenata i za privlačenje potrošača i osiguranje održivog



rasta kompanije i njenog razvoja. Brendovi danas imaju toliko veliki značaj da nije redak slučaj da se korporativna strategija nekih organizacija sastoji iz fokusiranja na izgradnju i plasman portfolija brendova kompanije.

Dugoročan uspeh svake kompanije danas zavisi od stepena prepoznatljivosti i prihvaćenosti brenda, kao i od stepena njegovog prisustva na svetskom tržištu. Snažan i široko rasprostranjen brend utiče na izgradnju pozitivnog imidža, koji doprinosi ostvarivanju leaderske pozicije u svetskim razmerama. Zbog svega toga se izgradnja i širenje brendova javlja kao neizostavan, podjednako važan i prestižan element uspešne leaderske strategije svake organizacije koja želi sebi da obezbedi stabilnu i progresivnu poziciju na tržištu. Izgradnja brendova predstavlja najizražajni i najuticajni način diferenciranja kompanija i generisanja snažnih i održivih kompetitivnih pozicija. To je način na koji kompanije sprovode svoju komunikaciju sa kupcima kako bi ih upoznali sa svojim proizvodima, privukli ih i pridobili njihovo poverenje i lojalnost.

Uspešan brend privlači pažnju i poverenje potrošača, omogućava visoki tržišni udeo i visoku poziciju proizvoda i konstantno širenje tržišta. On vezuje kupce za kompaniju, čime se gradi njihova lojalnost i posvećenost, koji se stvaraju i kroz pronalaženje kupaca u brendu i njihovo identifikovanje sa kompanijom i njenim proizvodima. Brend stvara poverenje i punu sliku beneficija koje će kupci primiti i zadovoljstva potreba sa kupovinom proizvoda kompanije. Izgradnjom snažnih brendova kompanija uspeva da dalje raste, zadržava zainteresovanost investitora i održava akcionare zadovoljnim. Takođe, to pomaže kompanijama da kreiraju jedinstvenu poziciju u svesti kupaca i ostvare visok profit zahvaljujući visokom prihodu. Uspešna strategija brendiranja približava kompaniju kupcima. Takođe, ona pomaže kompaniji da razvije kompetitivan identitet i distinktivan prizvuk brenda, da stvori izuzetne odnose između brenda i kupaca i da poveže svoje ljude i resurse sa misijom brenda. Posebne prednosti i moć snažnih brendova leže u sledećim činjenicama: (1) kompanija je distinktivna, izdvaja se od drugih i poseduje izazovan identitet, (2) kompanija stvara trajne odnose sa kupcima, potencijalnim kupcima i uticajnim grupama, (3) kompanija poseduje moćan alat za obezbeđivanje fokusa, postavljanje prioriteta i upravljanje resursima, (4) kompanija motiviše svoje zaposlene da reflektuju i uvažavaju brend na nove načine, (5) kompanija

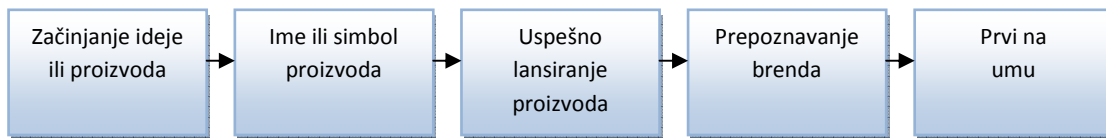


kreira ogromnu vrednost za kupce, partnere i investitore, (6) kompanija povećava svoju vrednost.

Kreiranje brenda u specifičnim crtama modernog poslovnog okruženja zahteva primenu novih koncepata i strategija, s obzirom da nove vrednosti i atributi, a naročito neopipljivi, dolaze u prvi plan. U ovom novom svetu, izgradnja brenda mora biti bazirana na vrednostima i emocijama, tj. stavovi i emocije su ono što bi trebalo da bude „uvijeno“ u velike, sjajne ideje koje će voditi želje i ponašanja kupaca. Reklamiranje mora da projektuje imaginaciju, osećanje i personalitet koji humanizuje brend, čineći ga dopadljivijim i poželjnijim. Vrednosni i emotivni branding su dve ključne strategije stvaranja brenda danas. Dodavanjem vrednosti i emocija u brendove kompanije, one mogu da pronađu najbolji način da dotaknu najsuptilnije crte potrošača i da im ponude superiornu vrednost. Pošto se jednom dostigne lojalnost prema brendu, kompanija može da dobija pogodnosti iz smanjenih troškova za promociju i pridobijanje novih potrošača i da poveća svoju prodaju i profit i može da uživa u dugoročnoj održivoj profitabilnosti i čak i ostvarenju leaderske pozicije. Kontinualne inovacije i poboljšanja stvorenih karakteristika brenda putem praćenja modernih trendova ili postavljanja novih, ali na isti bazični duh originalnog brenda, mogu da doprinesu čak i boljoj tržišnoj poziciji i boljem izgledu i vrednosti u očima potrošača. Uspešni brendovi su oni koji kreiraju set vrednosti brenda koje su superiorne u odnosu na brendove konkurenata. Ako kreirani brend ne obezbeđuje nikakve dodatne vrednosti u odnosu na konkurenciju, tj. ne poseduje nikakvu diferencijalnu prednost i, samim tim, nikakav razlog zbog koga bi ga kupci kupili u odnosu na kompetitivni brend, on neće ostvariti nikakav uspeh i neće brzo ostavljajući kompaniju sa ogromnim troškovima njegovog stvaranja.

Koncepti dodate vrednosti i emocionalnog brandinga moraju biti primenjeni u kompletnom procesu razvoja brenda. Sam brend se gradi odabirom odgovarajućeg logoa, imena ili simbola proizvoda, boja i procesa komuniciranja osnovne ideje, poruke koja stoji iza njega, kao veza sa ljudskim željama, sa kojima će se kupci identifikovati i prepoznati pravi proizvod za njih. Koraci u kreiranju brenda su prikazani na sledećoj slici (www.indiainfoline.com):





Slika 3-10. Koraci u kreiranju brenda

Izvor: www.indiainfoline.com, *Steps In Brand Creation*

Začinjanje ideje ili proizvoda – proističe iz opsežnog istraživanja tržišta i može da se javi kao potpuna novina ili kao poboljšanje nečega što već postoji. Ono što je najvažnije je da su brendovi kreirani da bi služili kupcima, tako da je najvažnije kompaniji da zna prvo šta kupci žele. Kreiranje uspešnog brenda zahteva detaljno ispitivanje tržišta kako bi se otkrilo koje karakteristike potrošači žele i da li oni zaista žele proizvod/uslugu ili ne. Vrhunski brend sa najboljim karakteristikama i najboljom uslugom može da doživi neuspeh ako nije potreban kupcu. Iz tog razloga, ekstenzivno istraživanje tržišta je preduslov uspešnog lansiranja brenda: (1) razumevanje kupaca, njihovih potreba i onoga što im se sviđa i što im se ne sviđa pomaže da se sazna šta potrošači žele, (2) analiza konkurenata, njihovih karakteristika, naročito njihovih strategija, ciljeva, snaga i slabosti i načina reagovanja, (3) analiza potrošačkih vrednosti u cilju otkrivanja snaga i slabosti kompanije u odnosu na različite konkurente. Važni koraci u ovom procesu su: identifikacija glavnih atributa potrošačke vrednosti, proceniti kvalitativan značaj različitih atributa, proceniti performanse kompanije i konkurenata po različitim vrednostima u odnosu na njihov rangirani značaj, ispitati kako potrošači na određenom segmentu rangiraju performanse organizacije u odnosu na određenog velikog konkurenta za svaki atribut ponaosob, posmatrati razvoj vrednosti.

Ime, ili simbol proizvoda – najvažniji aspekt imena, ili simbola proizvoda je da ono mora tiho da govori sve o kompaniji ili proizvodu. Ono govori o obećanju kompanije svojim kupcima. Svako ime i simbol je povezano sa određenim vrednostima, karakteristikama i ono pokušava da izgradi odnos sa kompanijom ili proizvodom. Na taj način ono predstavlja misiju brenda i beneficije koje će pružiti korisnicima.

Uspešno lansiranje proizvoda – nakon što su poželjne karakteristike inkorporirane u proizvod i određeno ime, njegova budućnost leži u lansiranju, koje ga pozicionira na

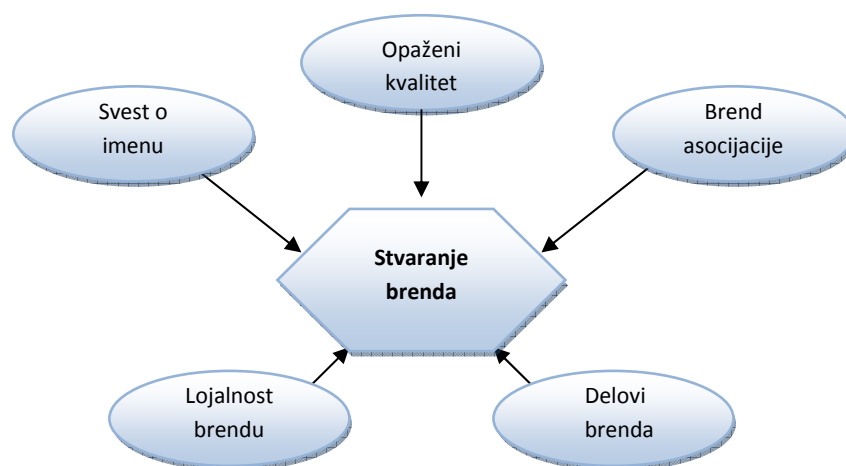


pravo mesto u pravo vreme. Kompanija bi tako trebalo da zna gde su njeni kupci. U ovoj fazi kompanije obično koriste nove i tradicionalne medije. Agresivna reklama ukombinovana sa odgovarajućom distribucijom će osigurati odgovarajuću raspoloživost proizvoda. U slučaju dugotrajnih proizvoda, pažnja bi trebalo da se obrati na postprodajne usluge, koje igraju veliku ulogu u diferenciranju dve kompanije.

Prepoznavanje brenda – kompanija ima samo jednu šansu da impresionira potrošača kroz prvoklasni proizvod. Onog momenta kada zadovoljni potrošač obavi ponovnu kupovinu, nastaje prepoznavanje brenda. Potrošač u ovoj fazi prepoznaje proizvod sa imenom i atributima.

Prvi na umu – kada se formira identitet proizvoda, svest o brendu i lojalnost, proces stvaranja brenda je završen. Ako kompanija uspe da kreira i održi lojalnost brendu onda će ostvariti postojan dugoročan rast i profitabilnost što je najznačajnije za svaku organizaciju. Kako bi kreirala i očuvala lojalnost brendu, kompanija bi trebalo da: tretira potrošače ispravno, bude bliska sa njima, meri i upravlja zadovoljstvom potrošača i obezbeđuje ekstra vrednosti.

Glavni atributi kreiranja brenda su prikazani na sledećoj slici (www.indiainfoline.com):



Slika 3-11. Atributi kreiranja brenda

Izvor: www.indiainfoline.com, *Steps In Brand Creation*



U toku procesa izgradnje, brend normalno prolazi kroz pet faza posmatrano sa perspektive potrošača (slika 3-12.) (www.dobney.com).



Slika 3-12. *Piramida brenda*

Izvor: www.dobney.com, *About Brands*

U početnoj fazi izgradnje, brend je jednostavno znak specifikacije, identifikujući znak koji razlikuje proizvod od alternative. Na ovom nivou, vrednosti i emocije tek počinju da se uočavaju. Na sledećem nivou, brend postaje znak osiguranja. Npr., hrana sa oznakom *Nestlé* će obezbediti standard kvaliteta. Na taj način, on počinje da gradi poverenje. U sledećoj fazi, brend počinje da predstavlja trenutke odabira. Npr., uzmi *Coca-Colu* kada si žedan. Ako brend postane povezan sa izborom, onda je veća verovatnoća da će biti kupljen. Ali uspešni brendovi mogu da se pozicioniraju tako da budu jedina mogućnost izbora. U ovoj fazi se razvijaju kupovne navike. Dalje u sledećoj fazi, brend obezbeđuje znak asocijacije, bedž kluba sa kojim kupac želi da bude povezan. U ovoj fazi kupac počinje da stvara neki oblik emotivnog povezivanja sa brendom i da koristi brend za uspostavljanje sopstvenog imidža drugim ljudima. Kao npr., ja nosim *Nike*, ja čitam *The Financial*. Ako zatim podignemo ovu povezanost sa brendom na tačku emocionalnog uključivanja, onda brend počinje da predstavlja ko pojedinac želi da bude i to je krajnja faza koju svaka kompanija želi da dostigne. „Brend reflektuje mene. Brend je ja. Ovo je moj brend“. U ovoj fazi, potrošač se identifikuje sa brendom i počinje da ga kupuje i upotrebljava sa ponosom, kao simbol njegove ličnosti. Ova faza nudi kompaniji izgradnju lojalnosti potrošača, koja je veoma važna u



savremenom poslovnom okruženju i predstavlja strategiju stvaranja, održavanja i povećavanja dugoročnih profita kompanije i smanjenja marketinških, promotivnih i drugih troškova.

U cilju ostvarivanja leaderske pozicije, organizacije pored izgradnje atraktivnih brendova moraju da obezbede i njihovo širenje i osvajanje novih tržišta i potrošača i očuvanje postojećih. Širenje brenda se odnosi na izlaganje brenda i njegovo prenošenje na nova tržišta: tržišta novih potrošača, geografska tržišta ili kanale distribucije. U procesu širenja brenda, kompanije mogu da koriste razna sredstva i strategije, počev od starih dobro poznatih tradicionalnih sredstava za masovnu komunikaciju, koja predstavljaju primarne kanale za marketing i distribuciju brenda. Razni mediji koji se trenutno koriste su: televizija, radio, novine – lokalne, nacionalne i globalne, magazini – lokalni, nacionalni i globalni, trgovinski žurnali, strane publikacije, spoljašnje reklamiranje tzv. *outdoor advertising* – reklamni panoi odnosno bilbordi i osvetljeni poster, bioskopi, javni saobraćaj. Pored njih, javljaju se nova sredstva, načini i strategije širenja brenda. Među njima, kao najvažniji se ističu: *co-branding*, geografska ekspanzija, kupovina brenda, alijansa brendova i informacione i komunikacione tehnologije sa svojim mogućnostima, gde svi imaju globalni efekat, zbog čega pružaju veoma brzu ekstenziju brenda širom sveta (Jobber, 2004).

Posebno je sa aspekta plemenite organizacije značajan *co-branding*. On predstavlja povezivanje dva ili više proizvođača radi povećanja njihove vrednosti, popularnosti i svesnosti brenda za kraće vreme i sa nižim troškovima. Najznačajnije u ovom slučaju jeste da bi proizvođači trebalo da budu jednaki, u suprotnom slabiji brend manjeg kvaliteta može da ugrozi imidž i vrednost drugog. Postoje dva oblika *co-brandinga*: *co-branding* zasnovan na proizvodu i *co-branding* zasnovan na komunikacijama. *Co-branding* zasnovan na proizvodu podrazumeva povezivanje dva ili više postojećih brendova iz različitih kompanija ili poslovnih jedinica radi formiranja proizvoda u kome su imena brendova vidljiva potrošačima (kao u slučaju *Persil & Silan*). Postoje dve varijante: paralelan *co-branding* i sastavni, participativni, integralni *co-branding*. Paralelan *co-branding* se javlja kada dva ili više nezavisnih brendova udruže snage radi proizvodnje kombinovanog brenda (*Persil & Silan*). Sastavni ili participativni *co-*



branding se javlja kada jedan proizvođač eksplicitno odluči da pozicionira svoj brend kao sastavni deo nekog proizvoda (kao što su mikročipovi Intela osnovne komponente raznih proizvođača kompjutera). Integralni *co-brand* se formira kao kombinacija integralnog brenda i brenda proizvođača. Obično imena i logoi oba brenda se pojavljuju na proizvodu. Prednosti *co-brandinga* zasnovanog na proizvodu su: dodata vrednost i diferencijacija, pozicioniranje, sniženje troškova predstavljanja. Rizici su: gubitak kontrole, gubitak posedovanja vrednosti brenda. Komunikacioni *co-branding* obuhvata povezivanje dva ili više postojeća brenda različitih kompanija ili poslovnih jedinica u cilju zajedničke komunikacije (kao u slučaju *Ariel & Whirlpool*). Druga varijanta je kada se formira alijansa u cilju stimulisanja svesnosti i interesovanja i pružanja promotivnih mogućnosti. Komunikacioni *co-branding* može da rezultira iz sponzorstva, kada se ime brenda sponzora pojavljuje na sponzorisanim proizvodu. Prednosti ovog tipa *co-brandinga* su u pojačanim mogućnostima, troškovnim beneficijama, povećanju svesti i interesovanja, promotivnim mogućnostima. Rizici su u gubitku kontrole i gubitku vrednosti brenda (Jobber, 2004).

Franšizing je veoma popularan način ekspanzije brenda koji obezbeđuje siguran i brz put osvajanja raznih čak geografski udaljenih tržišta. Nedostatak ovog načina jeste u tome što vlasnik brenda ostvaruje samo deo celokupnog profita.

Geografsko širenje odnosi se na osvajanje novih geografskih tržišta putem otvaranja prodajnih mesta, fabrika, zaključivanja sporazuma o licenci, razvijanja distributivne mreže itd.

Strategije putem informacionih i komunikacionih tehnologija vezuju se za upotrebu Interneta, koji danas može mnogo da pomogne u ekspanziji brenda. Ekspanzija brenda preko Interneta danas obuhvata sledeće strategije i mogućnosti (www.expansionplus.com, www.olinemediaroom.com):

- Planiranje i kupovina prostora u elektronskim medijima – predstavlja skup aktivnosti sličan aktivnostima tradicionalnog planiranja i kupovine medija, kao što su pregovaranja o poželjnim medijskim dogovorima, koordinacija izvršenja, praćenje uspeha svakog emitovanja, proaktivan rad u cilju postizanja boljih



rezultata, kupovina prostora u on-line vestima, kupovina prostora na trgovinskim sajtovima i pretraživačima, kupovina e-mail lista za direktnu poštu.

- Razvoj reklamnih banera – baneri su reklame koje se postavljaju na najpopularnijim i najposećenijim sajtovima u cilju povećanja vidljivosti i responzivnih ciljeva kompanije. Oni moraju da budu tako kreirani da predstavljaju suštinu i realnu sliku biznisa ili proizvoda/usluge.
- Elektronska pošta – elektronska direktna pošta se koristi za prodaju za pretraživanje podataka koje prikuplja web sajt kompanije, profiliranje posetilaca sajta kompanije i umesto usluga direktne pošte uz pomoć knjige gostiju na sajtu kompanije i lista adresa dobijenih od regularnih posetilaca ili kupljenih u cilju stizanja do potencijalnih posetilaca. Ona se koristi u cilju slanja specijalnih ponuda i promocija. To se vrši preko dobro dizajnirane knjige gostiju i interesantnih e-mail poruka. Koristi se za pretvaranje posetilaca u lojalne potrošače, tako što se koriste programi koji im se obraćaju kao pojedincima po imenu.
- Elektronske vesti – to su kreativne i informativne elektronske vesti koje se šalju sa vremena na vreme posetiocima koji su se registrovali za njih, a služe za izgradnju odnosa sa kupcima i njihovo obaveštavanje o novinama.
- Pridruženi marketing – ova tehnika povećava kvalitetan saobraćaj na sajtu i pretvara ga u prodaju. Kroz pridruženi marketing program, jedan sajt daje nalog drugom sajtu da šalje posetioce na njega koji zatim kupuju proizvode. Pridruženi sajt zatim dobija procentualni iznos od svake prodaje koja je rezultirala iz saobraćaja koji je on generisao.
- Optimizacija pretraživača i web sajta – obezbeđuje da sajt bude uvek rangiran među prvih dvadeset. Ovo je veoma važno iz razloga što polazne dve ili tri strane pretraživača posećuje 35-70% više posetilaca. Kompletna optimizacija web sajta obuhvata sledeće faktore: percepcija brenda, lakoća korišćenja, elementi dizajna, arhitektura sajta, sadržaj, upotreba pravih reči.
- Viralni on-line marketing – baziran je na činjenici da je promocija od usta do usta najuticajniji oblik promocije danas. On se sastoji u slanju interesantnih poruka poznatim licima koji se samom porukom motivišu da je pošalju svojim



prijateljima i tako redom. Na taj način za nekoliko minuta poruka i informacija o kompaniji i njenim proizvodima može da stigne do nekoliko hiljada ljudi i ako kompanija može da kreira on-line poruku, bilo u vidu reklame, ili elektronske vesti ili sajta, koja je i dovoljno izazovna da se raširi, a takođe čvrsto podržava vrednosti i ciljeve brenda, ona će imati pobednika u rukama. Dobar primer za ovo je odlična kampanja u Engleskoj za novu kafu. Agencija je kreirala animiranog spikera za portugalsku kafu i nedeljno slala e-mail „Kafa-saveti“. Oni su bili vickasti i duhoviti. Praćenjem se utvrdilo da je svake nedelje „Savet“ bio poslat dalje hiljadama prijatelja i saradnika. Brend portugalske kafe je postao poznat u neverovatno kratkom periodu.

- On-line media prostor – to je prostor na sajtu koji pruža novinarima sve informacije koje su njima potrebne i na kome su svi podaci koji im trebaju lako dostupni.

Plemenita organizacija neguje politiku zdravih lanaca snabdevanja, što znači da kupuje proizvode od dobavljača po cenama koje su „fer“ i time obezbeđuje svojim dobavljačima „blagostanje“, umesto po ceni koju diktira tržište.

3.4.4. Proizvodno-tehnološki aspekt strategije plemenite organizacije

Još od industrijske revolucije, broj proizvedenih proizvoda je povećan dramatično. Proizvodnja je stvorila veliku količinu bogatstva i sreće za čovečanstvo, ali ona takođe konzumira veliku količinu resursa koji su ograničeni na zemlji i dovela je do zagađenja životne sredine.

Kako da se troši manje resursa za proizvodnju i minimizira uticaj na životnu sredinu je značajan problem u 21. veku za proizvodnju. Shodno tome, novi proizvodni režim, zelena proizvodnja (*Green Manufacturing – GM*), predložen je u ranim 1990-im (Li, Liu, Tan, Du, 2010). GM je vrsta modernog proizvodnog režima sa punim razmatranjem potrošnje resursa i uticaja na životnu sredinu, čiji je cilj da se minimizira uticaj na životnu sredinu i maksimalno iskorišćenje resursa tokom celog životnog ciklusa proizvoda, uključujući projektovanje, proizvodnju, pakovanje, korišćenje,



raspolaganje i ponovnu proizvodnju i da se usklade ekonomske prednosti i ekološke prednosti preduzeća (Melnik i Smith, 1996). Osnovna ideja je da će GM realizovati smanjenje i izvornu kontrolu potrošnje resursa, zagađenja životne sredine, kao i zaštitu zdravlja i bezbednosti štete tokom životnog ciklusa proizvoda, a da bi se lakše reciklirali resursi.

Mnogo novih koncepata koji su slični GM predloženi su u poslednjih nekoliko godina, kao što su ekološki benigna proizvodnja (*Environmentally Benign Manufacturing – EBM*) (Allen et al., 2002), (Gutowski et al., 2005), ekološki svesna proizvodnja (*Environmentally Conscious Manufacturing – ECM*) (Gungor & Gupta, 1999), ekološki odgovorna proizvodnja (*Environmentally Responsible Manufacturing – ERM*) (Curkovic et al., 2000), (Curkovic, 2003) itd. Takođe, problemi vezani za GM su široko rasprostranjeni, uključujući i one koji se odnose na proizvod životnog ciklusa ocenjivanja, zelenog dizajna, ambalaže, zelene demontaže, opravka i ponovne proizvodnje.

Istraživanja su pokazala da postoji pozitivna veza između svesnosti potrošača o zelenim aktivnostima i njihove procene imidža jedne organizacije. To takođe može voditi njihovu odluku da kupe proizvod po visokoj ceni te kompanije (Jayaraman, Singh, Anandnarayan, 2012).

Proizvodni proces bi trebalo da se odigrava uz zaštitu životne sredine uz obezbeđenje potrošnje resursa na što je moguće više održiv način. U plemenitoj organizaciji se sprovode aktivnosti istraživanja i razvoja na human način i realizuju se samo ona tehnološka i naučna otkrića, koja su u službi dobrobiti i usklađena sa prirodom.

3.4.5. Globalni aspekt strategije plemenite organizacije

Plemenita organizacija posmatra globalizaciju kao mogućnost i proces širenja najboljih proizvoda iz svih zemalja u celom svetu. Na internacionalnom planu, emotivna-plemenita organizacija vodi računa o kulturnim razlikama među ljudima. Ona poštuje različite kulture i u tom smislu vrši neophodnu adaptaciju svoje ponude i svog nastupa u



skladu sa normama određenih pojedinačnih kultura. Ona vrši edukaciju svojih zaposlenih za poslovanje sa pripadnicima različitih kultura kako bi u tom poslu oni postigli najveću vrednost i uspeh na najlagodniji i najležerniji način i u svakom ponašanju uliva plemenitost kao osnovni vodeći element.

U uslovima globalizacije, kada kompanije posluju i takmiče se sa organizacijama o kojima malo znaju i u delovima sveta sa kojima su slabo upoznate, poznavanje kultura i oblika ponašanja i menadžmenta pojedinih zemalja se javlja kao ključni faktor uspešnosti poslovanja preduzeća. Ovo iz razloga što prilikom poslovanja preduzeća sa pripadnicima različitih kultura dolazi do mešanja njihovih kultura i svih njihovih obeležja i njihovog sudaranja i suočavanja. Kulturne razlike i nesuglasice kao i nepoznavanje kulturnih karakteristika mogu da dovedu, a to je često i slučaj, do propadanja projekata i ostvarivanja neuspeha u poslovanju i velikih razočarenja. Zbog toga je obuhvatanje kulture od suštinske važnosti, kao dodatni element pri kreiranju pobedničke internacionalne strategije organizacije. Tako se prilagođavanje ponude organizacije konkretnim pojedinim specifičnim zahtevima pripadnika različitih kultura i upravljanje kulturnim razlikama posmatra kao neizostavni osnovni element formulisanja leaderske strategije u internacionalnom okruženju. Kros-kulturni menadžment se javio kao disciplina koja bi trebalo da izmiri sve kulturne razlike i dâ smernice u ponašanju preduzećima i tako pomogne njihovom uspešnom poslovanju. To je novija disciplina menadžmenta, koja se javila kao izraz potrebe za uspešnijim obavljanjem poslovanja sa pripadnicima drugih kultura i smanjenja nastajanja nesuglasica sa njima. Svaka kompanija da bi mogla dobro da posluje globalno, neophodno je da razume ponašanje i kulturu pripadnika sa kojima posluje: šta ih motiviše, koji su im principi i pravila ponašanja, koja ograničenja, verovanja i sl. Zato je za uspešno poslovanje svake kompanije na globalnom tržištu potrebno dobro poznavanje kultura drugih naroda, kao i svoje sopstvene. Kulturne razlike moraju da se razumeju i priznaju da bi se njima moglo upravljati.

Kros-kulturni menadžment predstavlja specijalizovanu disciplinu menadžmenta, koja se usredsređuje na kulturna sukobljavanja između pripadnika dobro definisanih i homogenih celina i nudi sredstva za prevazilaženje kulturnih razlika koje predstavljaju



izvore konflikata i miskomunikacija, a radi obezbeđenja uspešnog poslovanja sa inostranim partnerima. On, u stvari, predstavlja proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju ostvarenja globalizacije poslovanja (Ruben, 1989). Njegov je zadatak da približi kulture pojedinih zemalja preduzećima i da pripremi menadžere i zaposlene za rad sa njima.

Do pojave kulturnog šoka može doći pri poslovanju sa drugim kulturama usled neuspeha identifikovanja kulturnih specifičnosti pojedinih zemalja i preduzimanja odgovarajuće akcije (Schneider i Barsoux, 2003). Često se simptomi ignorišu ili jednostavno ne prepoznaju, a izražavaju se kroz:

- negativan uticaj na produktivnost;
- nezadovoljne i frustrirane zaposlene;
- uticaj stereotipa na prosuđivanja;
- nemogućnost uspostavljanja poverenja i dobrih radnih odnosa između ljudi;
- smanjenu efektivnost marketinških napora;
- neefektivnu razmenu informacija;
- učestale miskomunikacije i nerazumevanja;
- poteškoće u privlačenju kvalifikovanih i talentovanih ljudskih resursa.

Prilikom upoznavanja i delovanja sa pripadnicima stranih kultura, u početnim fazama, ljudi su jako skloni stereotipima, odnosno tome da u svom ponašanju sa pripadnicima različite kulture pođu od pretpostavke da su svi oni isti (Schneider i Barsoux, 2003). Stereotipi su jako rizični i neproduktivni i zato bi ih trebalo izbegavati. Oni predstavljaju opštu sliku izvedenu na osnovu nekih poznatih činjenica.

Generalizacije mogu biti od pomoći u procesu učenja razumevanja drugih kultura. One postaju opasne kada rezultuju u negativnoj stereotipizaciji – nerealnim i preuveličanim karakteristikama grupe ljudi koje počinju da se koriste kao osnova formulisanja poslovne strategije.

Svaki menadžer koji svoju karijeru vezuje za globalno poslovanje mora da prođe kros-kulturni trening i razvoj, koji je uglavnom bio baziran na sticanje znanja i veština



potrebnih za prilagođavanje u drugim kulturama i brzo popravljanje grešaka za one organizacije čiji je cilj bio da se takmiče na globalnom tržištu. Danas se kros-kulturni trening i razvoj sastoji u: razvijanju globalnog načina razmišljanja, radu pomoću modela kros-kulturnog usaglašavanja i razvoju relacionih veština.

Kompanija koja posluje na globalnom nivou, težeći da postane zaista transnacionalna i sposobna da koristi kulturne raznolikosti za dostizanje kompetitivnih prednosti mora da razvije pre svega „globalni način razmišljanja“. Neophodno je izgraditi određene stavove i svesnost što uključuje:

- koncentrisanje na aktuelni kontekst poslovanja, koji se odnosi na pritiske, ograničenja i mogućnosti obavljanja poslova na globalnim tržištima;
- pružanje znanja o drugim kulturama i pretpostavljenim vrednostima koje stoje u osnovi njihovih poslovnih praksi;
- podizanje svesnosti domaćih kompanija vezane za kulturne pretpostavke koje stoje u osnovi njihovog poslovanja i ponašanja;
- na pojedinačnom nivou, procenjivanje opsega u kome je pojedinac dovoljno fleksibilan, prilagodljiv i otvoren za „druge načine obavljanja poslova“, pored onih iz njegove sopstvene kulture, odnosno, utvrđivanje da li je njegova „kulturna uslovljenost“ apsolutna ili je otvoren za modifikovanje kulture.

Ovakve procene će umnogome pomoći pojedincima u povezivanju njihovih ličnih iskustava sa kros-kulturnim pitanjima vezanim za njihove organizacije, kao i u objašnjavanju njihovog značenja u svetlu studija kultura.

Model kros-kulturnog usaglašavanja bi trebalo da obezbedi razrešavanje mogućih konflikata koji nastaju usled kulturnih razlika. Naime, kompanije koje posluje na globalnom tržištu, uvek se susreću sa konfliktima izazvanim razlikama u kulturi. Teži su konflikti koji nastaju usled razlika u vrednostima pojedinih kultura u odnosu na konflikte koji nastaju usled nekih manje bitnih pitanja pojedinih kultura, a koje se mogu rešiti jednostavnim dijalogom i dogovorom. Ti konflikti su izraženi manje ili više kod različitih vrsta kompanija.



Konflikti koji nastanu usled razlika u vrednostima se teže mogu usaglasiti. Takođe, postoje konflikti koji se u najvećem broju slučajeva formiraju po pitanjima liderstva, organizacije i komunikacije u kompaniji. U slučaju konflikata vrednosti oko suštinskih organizacionih pitanja, neophodan je okvir koji može da pomogne da se posluje uprkos postojanju konflikata i tenzija izazvanih kulturnim razlikama. Trompenaars je jedan od nekolicine koji ističe značaj takvog procesa, koga on naziva „usaglašavanjem, usklađivanjem“ (Hofstede, 1993). Po njemu, atributi po kojima se kulture međusobno razlikuju su dileme ili suprotnosti i mogu se posmatrati kao suprotni polovi na dimenzionalnoj skali. Kako ih ne bi ostavili u konstantnoj tenziji, Trompenaars predlaže stvaranje dijalektičkog procesa u kome se suprotnosti sintetišu (kao rezultat kreativnog mišljenja) u novi element ili atribut. Ovo je proces usaglašavanja. Proces:

- počinje prepoznavanjem razlika;
- nastavlja traženjem sličnosti (pitanja koja se ovde postavljaju su: Šta mi imamo zajedničko? Koji je naš zajednički cilj?);
- stvara rešenja ili rezultate koji koriste najpogodnije elemente suprotstavljenih kulturnih dimenzija kako bi se pridobilo prihvatanje izlaza i implementacija.

Upravljanje konfliktom može da znači iznalaženje rešenja ili kontrolisanje konflikta kako bi se njegove negativne posledice smanjile. Ako kros-kulturne razlike sprečavaju kompaniju da donosi takve odluke koje će je voditi u skladu sa njenom strategijom, u idealnom slučaju, rešenje će se tražiti u razmatranju kulture.

Suštinski preduslov uplitanja u ovaj proces je obavezivanje prihvatanja daljih odnosa uprkos razlikama i neprijatnostima koje one izazivaju. Ovde se javlja dijalog kao potreba i ključ. Dijalog znači da su strane direktno suočene i usmerene na konflikt među njima, uključujući i same aspekte odnosa.

Jačanje relacionih veština se sastoji u održavanju dobrih međuljudskih odnosa uprkos postojanju konflikata i neprijatnosti izazvanih kulturnim razlikama. Cilj je staviti značaj na održavanje veza, odnosa između pojedinaca na svakom nivou organizacije uprkos tenzijama i neslaganjima. Da bi se efektivno uključili u gore opisani proces, neophodno je pre raditi na održavanju odnosa nego na konfrontaciji razlika. Harrison koristi ovaj



termin da bi opisao proces rešavanja konflikta koji nastaje u periodima promena u organizacijama (Harris i Kumra, 2000).

Kao uobičajena, suprotstavljena ponašanja se teško mogu izmeniti. Pristupom kros-kulturnom treningu kao sredstvom za razvoj veština za održavanje odnosa uprkos tenzijama i neprijatnostima, razvija se efektivnost pojedinca u kontekstu globalnog poslovanja. Takođe se organizacija snabdeva sa sredstvima potrebnim za suočavanje sa konfliktima izazvanim kulturnim razlikama i primenu tog procesa radi generisanja interne promene.

Za one organizacije koje zaista nameravaju da razviju globalne igrače, konflikti uzrokovani kulturom moraju biti rešeni putem kreativnog rešavanja problema. Ovo zahteva oslobađanje energije absorbovane do sada negativnim i na strahu zasnovanim procesima. Jedan od načina za to je pružanje okvira koji može pomoći rešavanju konflikta i obezbeđenje nagrada.

3.4.5.1. Veštine vezane za kros-kulturni menadžment

Da bi bio uspešan, kros-kulturni menadžer mora da poseduje jako razvijene tzv. meke veštine (Trice i Beyer, 1993). One uključuju: snalažljivost u novim situacijama, osetljivost prema različitim kulturama, sposobnost rada u internacionalnim timovima i poznavanje stranih jezika.

Jedan od najinteresantnijih pristupa ovom pitanju poslednjih godina je dala Wills-ova i Barham-ova studija efektivnih internacionalnih menadžera iz 1994. (Bartlett i Goshal, 1989). Po ovoj studiji, ukupna sposobnost se sastoji iz tri međusobno povezana dela: kompleksnosti razumevanja, emotivne energije i psihološke zrelosti. Kompleksnost razumevanja uključuje kulturno razumevanje, aktivno slušanje i osećaj uvažavanja i poniznosti. Emotivna energija obuhvata emotivnu samosvest, emotivnu elastičnost i prihvatanje rizika, a psihološka zrelost sadrži interesovanje za učenjem, „sadašnju“ orijentaciju na vreme i lični moral. Ruben ukazuje na tri ključne dimenzije interkulture



sposobnosti (Hofstede, 1980). To su: izgradnja i održavanje odnosa, prenošenje informacija i pridobijanje naklonosti.

Opšti kulturni trening koji prolaze internacionalni menadžeri se sastoji u pružanju informacija koje pojedinci mogu da iskoriste kada se nađu u novoj kulturi, u vođenju pojedinca kroz splet okolnosti i razvijanju veština sa kojima će oni moći da se suoče sa novim kulturama. Korišćenjem takvih tehnika, pojedinci mogu da istraže načine na koje njihova sopstvena kultura utiče na njihova zapažanja, stavove, stereotipe i kasnije ponašanje (Hall et al., 1990).

Deset pobjedničkih veština za upravljanje u kulturno raznolikom okruženju jesu (Daft, 1991):

- poznavanje sebe: razumevanje sopstvenih kulturnih vrednosti i kako one utiču na naše stavove i ponašanje;
- globalno razmišljanje: biti informisan o globalnim trendovima i događajima;
- kulturna radoznalost: posmatranje kulturnih ponašanja na indiferentan način;
- fleksibilnost: velikodušno prilagođavanje širokom spektru operativnih praksi, poslovnih stilova i društvenih okruženja;
- uvažavanje: činiti da se ljudi iz različitih kultura osećaju lagodno, shvaćeno i vrednovano prema njihovim zaslugama;
- upravljanje raznolikošću: postizanje da ljudi iz različitih kultura rade zajedno isto tako efektivno kao i jedinstveni timovi;
- međuljudska komunikacija: ubedljivo izražavanje sebe samog i pažljivo slušanje drugih;
- motivaciono liderstvo: vođenje na načine koji zaposlene inspirišu na preuzimanje odgovornosti i inicijativu, saradnju i doprinos kreativnosti njihovih razlika;
- verodostojnost: vežbanje integriteta, otvorenosti, poverenja i nepristrasnosti u svim međuljudskim odnosima;
- strpljenje: rad sa drugim ljudima koji imaju svoje potrebe i raspored, usredsređenost na dugoročne ciljeve i očuvanje goodwilla pre nego postizanje trenutnih rezultata.



Osnovno čega bi trebalo da se menadžeri pridržavaju pri poslovanju sa pripadnicima bilo koje kulture, bilo da je poznajete ili ne, a što će obezbediti da ostvarite uspešnu dugoročnu saradnju jeste:

- druge kulture menadžeri plemenite organizacije ne mogu promeniti;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da obrate isto toliko pažnje na ono što nije rečeno koliko na ono što jeste;
- dobar način da menadžeri plemenite organizacije pridobiju poštovanje ljudi iz drugih kultura je da vidno poštuju njihovu kulturu;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da slušaju pažljivo i da ne previde neverbalnu komunikaciju;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da se fokusiraju na zajedničke interese, ne razlike, prvi poslovni ugovori mogu biti skromni;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da streme uspostavljanju dugoročnih odnosa;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da ističu kvalitet svog proizvoda i poslovnih odnosa;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da vežbaju neagresivne tehnike pregovaranja u kojima svaka strana dobija;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da imaju jasno na umu šta bi njihova kompanija želela da postigne;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da počnu da posmatraju stvarnost očima drugih;
- menadžeri plemenite organizacije ne bi trebalo da posmatraju druge kulture kao inferiorne ili superiorne, nego samo kao različite;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da pokažu da pretpostavljaju da su njihovi domaćini visoko profesionalno kompetentni tako što će ih uključiti u svoj tim kao savetnike;
- gde je moguće, menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da probaju da deluju na njihov način;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da pokušaju da govore malo njihov jezik;
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da gledaju dugoročno;



-
- menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da poštuju ljude;
 - menadžeri plemenite organizacije bi trebalo da se fokusiraju na lepe, jedinstvene aspekte kulture.

3.5. Organizacioni dizajn plemenite organizacije

U postupku izgradnje plemenite organizacije, značajnu ulogu ima organizacioni dizajn. Projektovanje organizacije je proces menadžerskog oblikovanja organizacije sposobne za realizaciju definisane poslovne strategije i ostvarivanje drugih individualnih i organizacionih ishoda (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2014).

Istraživanja pojedinih autora ukazuju na to da se u procesu razvoja i implementacije novih koncepata u menadžmentu, najpre mora razmotriti da li oni predstavljaju nov model organizacione strukture, ili predstavljaju samo karakteristiku modela, odnosno, postojeće organizacione strukture i da li, kao takvi, mogu biti svojstvo svakog organizacionog modela (Petković, 2009), što umnogome može uticati na donošenje odluke o uvođenju i implementaciji novorazvijenih koncepata u poslovne sisteme. Što su novorazvijeni koncepti komplikovaniji i zahtevniji, bilo resursno, bilo metodološki, to će teže naići na brzo prihvatanje i usvajanje u praksi.

Odgovor na ovo pitanje se može dobiti, ukoliko se razmotri pitanje da li se strukture razlikuju po tome koliko pogoduju, ili ne pogoduju razvijenom konceptu, odnosno, na pitanje da li neke strukture imaju u svojoj strukturi barijere za primenu razvijenog koncepta (Petković, 2009), pa samim tim zahtevaju i promenu postojeće organizacione strukture u cilju njegove uspešne implementacije.

S obzirom da se plemenite vrednosti sreću u većoj, ili manjoj meri u gotovo svim organizacijama, tj. poslovnim sistemima, može se zaključiti da se plemenita organizacija kao koncept javlja kao svojstvo svake organizacione strukture i modela, te se kao takva lako može implementirati i ugraditi u sve poslovne sisteme. Njeni osnovni nosioci su vlasnici, menadžeri i zaposleni, od čijeg će stepena plemenitosti i vrlina koje



poseduju umnogome zavisiti i stepen ostvarene plemenitosti same organizacije, pa i očekivanih ekonomskih benefita koje kao takva bude mogla da ostvari.

Međutim, iako se plemenita organizacija može uvesti u svim organizacionim strukturama, danas, omiljene organizacije su usvojile organizacione strukture koje odražavaju njihove misaone stavove. One rade sa ravnim strukturama sa nekoliko nivoa između *frontline* zaposlenih i viših menadžera. Osnivači kompanije *IDEO* su, na primer, ranije radili u visoko hijerarhijskim organizacijama i odlučili su da rade stvari drugačije. U *IDEO* ravnoj organizaciji, zaposleni su u stanju da se opuste i osmisle ideje bez straha da izraze svoje misli otvoreno.

Poslovni model kompanije *Southwest* se razlikuje od poslovnih modela njegovih glavnih konkurenata na dva ključna načina. Prvo, on počiva na temeljima definisanim principima ljudskog ponašanja. Drugo, njegove operacije su vođene fleksibilnom organizacionom strukturom koja se menja tako da odgovara okolnostima.

Takođe, omiljene kompanije bazirane na ljubavi se takođe oslanjaju pre na neformalne mreže, nego na funkcionalne silose. U kompanijama *New Balance* i *Southwest*, zaposleni su „unakrsno (kros-funkcionalno) obučeni“ tako da oni mogu da obavljaju više zadataka i variraju svoje poslovne odnose. Karakteristična je bila podela kompanije *Honda* u tri samostalne kompanije: IR, procesnu tehniku i Proizvodnja/Marketing. Ovaj pristup, poznat kao "tri plemena" koncept, usvojen je kako bi se osiguralo da sama veličina Proizvodnja/oddeljenja za marketing ne bude preterano dominantna na buduće planiranje i inovacije. Time što je učinila svaku diviziju nezavisnom, *Honda* je imala za cilj da obezbedi da se svaka jedinica može držati samostalno i održavati svoj *Best of Breed* plasman u industriji (Mintzberg, Pascale, Goold i Rumelt, 1996).

3.6. Organizaciona kultura plemenite organizacije

Organizaciona kultura plemenite organizacije je inovativna, inspirativna, otvorena za promene, adaptabilna i entuzijastična i zasnovana na plemenitim vrednostima. Ako organizacije uspeju da izgrade i sačuvaju inovativno-adaptivnu kulturu, kulturu



posvećenosti, kulturu u kojoj zaposleni posvećeno slede misiju, viziju i stratešku nameru i plemenitu aspiraciju organizacije, biće bolje pozicionirane za uspeh.

Razlike između adaptivne i neadaptivne organizacione kulture su prikazane na slici 3-13. (Kottler i Heskett, 1992). Može se videti da adaptivna organizaciona kultura omogućava i obezbeđuje praćenje potreba potrošača i trenutno prilagođavanje organizacije nastalim promenama, što je potreban uslov za uspeh u savremenom poslovnom okruženju. Neadaptivna organizaciona kultura je više okrenuta samoj sebi – menadžeri više gledaju poslovni proces i birokratski utvrđene procedure, nego potrošače i promene u okruženju (Kottler i Heskett, 1992).

Osnovne vrednosti	ADAPTIVNA	NEADAPTIVNA
Osnovne vrednosti	Većina menadžera duboko brine o potrošačima, akcionarima i zaposlenima. Oni takođe jako vrednuju ljude i procese koji mogu da kreiraju korisnu promenu.	Većina menadžera uglavnom brine o sebi, njihovoj direktno podređenoj grupi ili njihovom proizvodu. Oni mnogo više vrednuju menadžerski proces koji smanjuje rizik i disciplinovani od reda nego liderske inicijative.
Uobičajeno ponašanje	Menadžeri obraćaju posebnu pažnju svim svojim interesnim grupama, naročito potrošačima i iniciraju promenu kada je neophodno da služe njihovim legitimnim interesima, čak iako to podrazumeva preuzimanje nekog rizika.	Menadžeri teže da se ponašaju nešto usamljenički, politički i birokratski. Kao rezultat, oni ne menjaju svoje strategije brzo da bi se prilagodili ili preuzeli prednost od promena u njihovim poslovnim okruženjima.

Slika 3-13. Korporativna kultura – adaptivna vs neadaptivna

Izvor: Kottler J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992

Odlika omiljenih organizacija je visok stepen poverenja koje ih prožima. Omiljene organizacije se oslanjaju na četiri ključna elementa za izgradnju poverenja sa zaposlenima – poštovanje pojedinaca, transparentnost, opunomoćenje i izgradnja tima (Sisodia et al., 2007).



-
- Poštovanje pojedinaca. Omiljene organizacije vide svakog pojedinačnog zaposlenog kao „celu osobu“, pre nego kao bezlični „faktor produkcije.“ Menadžment pokazuje poštovanje prema pojedincima podstičući ih da učestvuju u donošenju odluka kompanije, bez obzira na njihov rang. Na primer, opisana prethodna situacija o omiljenim organizacijama koje osnažuju zaposlene da donose odluke sami za slanje kupaca u potpunosti zadovoljnim (*Wegmans*), koje podržavaju zaposlene da daju doprinos u vremenu i ekspertizi vrednim pitanjima (*Patagonia* i *LL Bean*).
 - Transparentnost. Omiljene organizacije su oslobođene paranoje koju mnoge kompanije imaju u vezi razmene informacija sa svim zaposlenima, kao i sa drugim stejkholderima. Njihov način je javan način, čak i u privatnim kompanijama, kao što su *New Balance* i *The Container Store*. Obe kompanije otvaraju svoje knjige zaposlenima. Kompanija *New Balance* deli informacije o proizvodnim procesima, proizvodnim brojevima i troškovima proizvodnje. Menadžeri smatraju ovo važnim faktorom u poboljšanju efikasnosti i očuvanju konkurentnosti. Kompanija *The Container Store* čini svoje finansijske izveštaje dostupnim svim svojim zaposlenima. U kompaniji *JetBlue*, orijentacija na nove zaposlene se sastoji od 1 sata seminara sa predsednikom *JetBlue*, nakon čega sledi prezentacija glavnog izvršnog menadžera o avio ekonomiji.
 - Izgradnja timova. Omiljene organizacije današnjice usavršavaju, neguju neobično snažan osećaj učešća tima. U kompaniji za industrijski dizajn *IDEO* zaposleni razvijaju poseban osećaj identiteta. *Google* zaposleni su poznati kao *Googleri*—posebna zajednica. Kompanija *Trader Joe's* je stvorila poseban identitet za svoje zaposlene. Oni nose havajske košulje i poznati su kao kapetan, prvi oficir i tako dalje. Upravljački tim u kompaniji *Jordan's Furniture* koncipirao je „*J-team*“ da bi institucionalizovao ideju da svi zaposleni moraju da rade zajedno da oduševе kupce i isporuče nezaboravna korisnička iskustva. Ideja jednakosti između kupca i zaposlenog i, čak, između menadžmenta i honorarnih zaposlenih, centralna je u „*J-team*“ kredu.
 - Osnaživanje-opunomoćenje. Zaposleni u omiljenim organizacijama uglavnom imaju ovlašćenja i obavezu da potroše neophodne resurse kompanije da učine



kupca srećnim, ili poprave problem proizvodnje. Ovo, naravno, gradi poverenje zaposlenih u kompaniju, demonstrirajući da im kompanija veruje.

Jedan termin sumira bogate i raznovrsne kulture omiljenih organizacija: ljudi u centru. Ove kompanije veruju u uspostavljanje odnosa sa svim ljudima, bez obzira da li zaposlenima, klijentima, ili bilo kojim drugim zainteresovanim stranama, kao pojedincima, a ne kao brojevima, ili kao objektima za eksploataciju. Kroz prizmu njihovih pogleda na svet, oni vide i odgovaraju na potrebe „cele osobe.“ To se ogleda u sledećim načelima korporativnih kultura omiljenih organizacija: učenje, poverenje, međuzavisnost, integritet, transparentnost, lojalnost, poštovanje, pripadnost i jedinstvo, briga.

Omiljene organizacije su duboko posvećene da budu „organizacije koje uče.“ One čine velike investicije u obuku novih, kao i iskusnih zaposlenih. Kompanija *Harley-Davidson* je stvorila *Harley-Davidson centar za učenje*, posvećen doživotnom učenju. Centar služi zaposlenima sa stalnu obuku i mogućnosti učenja u okviru svojih poslova i kros-funkcionalno kroz celu organizaciju. Kompanija je uvela zamenika predsednika za stalna unapređenja (Peak, 1993). Kompanija *Best Buy* je uložila u program upravljanja znanjem „Da stvori korporativnu kulturu koja uči iz iskustva, pa ako se greške dešavaju, one se nikada neće ponoviti“ (Barth, 2001). Sa ovim programom, kad god kompanija uči nešto novo, znanje se brzo saopšti ostatku organizacije. Svi zaposleni mogu da podele svoja iskustva, a ne samo menadžeri. *Toyotina* filozofija *kaizen*, stalno poboljšanje, je drži na vrhuncu produktivnosti i performansi.

F. Fukuyama predstavlja dokaz da prosperitet i sposobnost nacije da se takmiči u velikoj meri zavisi od jedne sveopšte kulturne karakteristike: nivoa poverenja ili kooperativnog ponašanja zasnovanog na zajedničkim normama koje preovladavaju u njemu (Fukuyama, 1996). Isto važi i za preduzeća. Organizacije visokih performansi su organizacije visokog poverenja. Poverenje omogućava preduzećima, zaposlenima, klijentima i drugim zainteresovanim stranama da rade zajedno sa minimalnim nesuglasicama i maksimalnim harmonijama. Vrednost poverenja prevazilazi zaposlene uključujući kupce i dobavljače. Kompanija *Jordan's Furniture* vrši izvanredan posao



izgradnje poverenja kupaca stvarajući imidž *Jordan's Furniture* kao „iskren, pouzdan, i zabavan“. Pošto *Jordan's Furniture* koristi nenapadan konsultativni pristup prodaji, kupci su spremniji da posete njegove prodavnice i veruju da je kompanija iskrena u pružanju ugodnog iskustva u prodavnici, bez obzira na to da li su oni kupili bilo koji nameštaj. *Jordan's* podrška za veliki broj lokalnih i nacionalnih dobrotvornih svrha pojačava poverenje zaposlenih, kupaca i zajednice.

Međuzavisni ekonomski sistemi su znatno moćniji od nezavisnih ekonomskih sistema. Delovi prvih se međusobno povezuju i mešaju zajedno da formiraju veću celinu koja prevazilazi sve što učesnici mogu postići pojedinačno. Omiljene organizacije karakteriše jaki stepen takvih sinergijskih međuzavisnosti između zainteresovanih strana. Umesto da deluju autonomno, zainteresovane strane ovih kompanija su zajedno vezane u ciklusu međuzavisnosti.

Omiljene kompanije stavljaju jak naglasak na održavanju najviših standarda integriteta. U većini slučajeva, to se direktno odražava u njihovoj misiji. Kodeks poslovnog ponašanja kompanije *JetBlue* kaže, „Integritet je temelj pozitivnih, uzajamno korisnih odnosa, sa našim kupcima, našim akcionarima, našim poslovnim partnerima i svima ostalima sa kojima smo povezani“ (www.jetblue.com). Kompanija *Timberland* citira svoje osnovne vrednosti kao čovečnost, poniznost, integritet i izuzetnost. Kodeks poslovnog ponašanja zaposlenih širom sveta kompanije *Caterpillar* usmerava da se donose odluke sa integritetom i daje primere za svakodnevne odluke.

Transparentnost je važna u današnjem, informacijama bogatom svetu. „Ulazimo u vanredno doba transparentnosti, gde kompanije moraju po prvi put da sebe jasno učine vidljivim akcionarima, klijentima, zaposlenima, partnerima i društvu (Tapscott i Ticoll, 2003). Omiljene organizacije se osećaju ugodno sa idejom transparentnosti.

Kultura lojalnosti i kultura poštovanja su važne za funkcionisanje plemenite organizacije. One bi trebalo da utiču na njen poslovni uspeh.



Kultura pripadnosti i jedinstva je vezana za činjenicu da omiljene organizacije ističu stvaranje atmosfere pripadanja u kojoj zaposleni, kupci i druge zainteresovane strane imaju osećaj vlasništva i pripadnosti sa kompanijom. Za osnivača kompanije *IKEA*, I. Kamprada, koncept „Organizacija kao porodica“ je njegov najveći ponos. Stvorio je društvo u kome su njegovi zaposleni postali članovi jedne porodice (*Ikéans*) i dele zajedničke vrednosti „zajedništvo, entuzijazam, stalna želja za obnovu, skromnost, volja, svest o troškovima, jednostavnost, liderstvo i raznovrsnost“ (www.ikea.com).

Pored toga što tretiraju aktore kao članove šire porodice, omiljene organizacije su usvojile i brižan stav prema njima. *IKEA* iskreno brine za svoje zaposlene i želi da oni mogu da rade bez da ugroze ono što je bitno u njihovim ličnim životima, kao što je porodica. Ovo se može videti u njenom paketu beneficija i u iznosu pažnje na pitanja kvaliteta života zaposlenog. Briga za zaposlene podstiče lojalnost, osnaživanje, samopouzdanje i motivaciju, koji su svi veoma cenjeni u kompaniji *IKEA* (www.ikea.com).

Kulturna vrednost za određene kompanije može biti i vezana za zabavu. Iako omiljene organizacije variraju u stepenu u kome one stvaraju zabavnu atmosferu u kojoj rade i posluju, sve one veruju da je to važno. Ovo je svakako slučaj sa kompanijama nove ekonomije, kao što su *Amazon*, *eBay* i *Google*. J. Bezos poziva svoje zaposlene da „rade naporno, zabave se i stvaraju istoriju.“ Smeh je zarazan. Kompanija *Jordan's* naglašava da „želi da se zabave i njeni kupci i njeni zaposleni“. Kompanija *JetBlue* takođe predstavlja novi osećaj zabave u vazduhu kroz lepršavo, prijateljsko okruženje koje prevodi u pozitivno iskustvo letenja. Kompanija *Southwest* je stvorila poseban utisak, imidž kompanije koja voli zabavu i koja se povezuje sa svojim klijentima. Postoji ogromna emocionalna veza između kompanije i njenih klijenata. Kompanije takođe mogu forsirati i specijalne događaje i deliti nagrade i bonuse za izvršenje misije. Ovi događaji podižu moral i usađuju u zaposlenima dodatnu potrebu da održe jedinstvenu kulturu kompanije (Sapsford, 2000).



3.7. Model menadžmenta u plemenitoj organizaciji

Dinamično poslovno okruženje i implementacija leaderske strategije plemenite organizacije zahteva i dinamičniji, fleksibilniji i inspirativniji model menadžmenta. Novi model mora da se oslanja upravo na one aktivnosti i principe, koji će obezbediti punu iskorišćenost potencijala pojedinaca, maksimalnu podršku isticanju njihovih ideja i kreativnosti i preuzimanja rizika.

Karakteristike novog modela menadžmenta su prikazane u tabeli 3-2 (adapt. prema Pasternack i Viscio, 1998). Novi model upravljanja mora da inspiriše, da bude entuzijastički, da podstiče kreativnost i zalaganje, da budi i izvlači najbolje iz zaposlenih, da im daje odgovornost, da podstiče primenu kreativnosti u rešavanju problema i poboljšavanju procesa rada i proizvoda i nastupa organizacije. On mora da bude zasnovan na takvim elementima, kao što su upravljanje resursima i sposobnostima, da bude usmeren na stvaranje vrednosti, da gradi mrežu povezanih odnosa i da podstiče slobodu, kreativnost i inicijativu i pozitivan duh organizacije.

Tabela 3-2. *Novi model menadžmenta* (adapt. prema Pasternack A. B., Viscio J. A., *The Centerless Corporation*, Simon & Schuster Ltd., London, 1998)

Novi model menadžmenta u plemenitoj organizaciji
Upravljanje resursima i sposobnostima
Izgradnja plemenite organizacije oko sposobnosti i plemenitih vrednosti
Usmerenost menadžmenta na stvaranje vrednosti
Orijentacija menadžmenta na umreženost
Fokusiranje na međusobno zavisnim delovima
Menadžerska orijentacija na responzivnost
Intuicija i analiza
Podsticanje novih ideja i sklonost ka preuzimanju umerenog rizika

U osnovi novog menadžerskog posla i novog modela menadžmenta su opunomoćenje zaposlenih i povećanje njihove samostalnosti i slobode odlučivanja, njihovo treniranje i obučavanje za jačanje njihovih sposobnosti i znanja potrebnih za ispravno samostalno odlučivanje i njihova motivacija i inspirisanje.



4. POSTUPAK IZGRADNJE PLEMENITE ORGANIZACIJE

Ovo poglavlje pruža uvid u to šta organizacija mora da uradi kako bi integrisala strateški plemenite vrednosti u kulturu i delovanje organizacije. U ovom poglavlju, razmotriće se kada i kako kompanija postaje plemenita organizacija.

Pitanja koja se postavljaju mogu biti: Kada bi trebalo kompanija da počne da uključuje plemenite vrednosti kao strateški odlučujući faktor? Da li postoji standardna tačka organizacione evolucije u kojoj bi to trebalo da se desi, ili se ona razlikuje od kompanije do kompanije i među industrijama? Kako bi menadžment trebalo da izgradi plemenite politike, koje onda mogu dalje da prenesu na dole u celoj organizaciji? Koji je najbolji pristup za uvođenje i primenu koncepta plemenite organizacije – odozgo-na-dole, ili odozdo-na-gore, ili kombinovano? Da li je moguće simulirati plemenite vrednosti i kako će stejholderi razlikovati pravu plemenitu strategiju? Plemenita organizacija je trajno iskrena, trajno i kontinualno deluje, ili posluje vodeći se plemenitim vrednostima.

Na osnovu preporuka autora W. Werther i D. Chandler (2006), koncept plemenite organizacije se može analogno implementirati na sledeći način.

4.1. Razmatranje uvođenja koncepta plemenite organizacije

Odluka o tome kada da se primeni koncept plemenite organizacije se sastoji iz odgovora na pitanja zašto, gde i kako bi proces trebalo da se realizuje. Takođe, potrebno je odgovoriti i na pitanje ko bi trebalo da nadgleda proces. Kontekst industrije dodatno komplikuje stvari dalje zbog različitih stepena vidljivosti delovanja organizacija od strane krajnjih potrošača i njihovog uticaja na njihove krajnje odluke o kupovini, kao i zbog različitih nivoa vrednovanja i prihvatanja plemenitih vrednosti i koncepta poslovanja od strane različitih konkurenata. U tom cilju, neophodno je prvo sprovesti istraživanje kupaca i ispitati njihove stavove i percepcije po pitanju plemenitih vrednosti i utvrditi stepen njihovog prihvatanja i uticaja na odlučivanje o kupovini. Međutim, nezavisno od stavova kupaca, čak i afirmativnih, tačka sazrevanja organizacije za primenu koncepta plemenite organizacije zavisice očekivano od mnogih faktora,



uključujući industriju, složenost poslovnog okruženja, odnosa generalnog menadžmenta prema konceptu plemenite organizacije i drugih faktora. Među tim drugim faktorima, posebno se ističu, prema autoru disertacije, kao glavni i presudni broj plemenitih zaposlenih i edukativni program razvoja i podizanja nivoa plemenitosti zaposlenih.

4.1.1. Motivi izgradnje plemenite organizacije

Kompanije mogu usvojiti koncept plemenite organizacije iz bilo ofanzivnih, ili defanzivnih razloga. Inovativni, proaktivni generalni menadžer, koji je uveren u suštinske vrednosti koncepta plemenite organizacije, videće ga kao priliku, koja može da maksimizira sposobnosti kompanije i identifikuje nove konkurentske prednosti. Kompanije sa progresivnim i inovativnim načinom razmišljanja sposobne da projektuju i sprovode efektivne plemenite politike mogu videti prednosti primene koncepta plemenite organizacije, počev od toga da postanu atraktivan poslodavac, što pomaže zadržavanje postojećih, posebno stručnih zaposlenih i regrutovanje novih do većeg prihvatanja u eksternom okruženju.

Na strani defanzivnih razloga, slika plemenite organizacije, kao njena ultimativna snaga i izuzetno jaka konkurentska prednost, ima vrednost za kompaniju, pre svega, u vidu izbegavanja kritike i drugih napada na organizaciju, ili njene proizvode/usluge. U ovom slučaju, slika plemenite organizacije deluje kao politika osiguranja brenda, minimizirajući, ili prebijajući razočaranje stejkholdera kao odgovor na eventualne propuste u poslovanju.

Svaki pristup podrazumeva prethodna ulaganja u kreiranje plemenitih politika. Međutim, kada uvesti koncept plemenite organizacije u strateški proces zavisiće od pokretačke snage iza njegovog sprovođenja. Za one menadžere uverene u potencijalne koristi od strateškog uvođenja koncepta plemenite organizacije, nema boljeg vremena od danas. Inovativne ideje i politike koje povećavaju mogućnosti na tržištu, snižavaju troškove i povećavaju produktivnost mogu da proizvedu neposredne ekonomske koristi. Za menadžere koje bi tek trebalo ubediti u argumente za uvođenje i primenu koncepta plemenite organizacije i koji nisu voljni da investiraju unapred za potencijalne buduće



dobitke, međutim, postoji iskušenje da posmatraju konkurente industrije oko sebe i odlažu što je duže moguće. Određeni menadžeri mogu videti plemenitu organizaciju samo kao vežbu za odnose sa okruženjem. Time kompanije mogu uvesti koncept plemenite organizacije iz različitih razloga. Implementacija plemenite organizacije proaktivno u celoj kompaniji može generisati navedene poslovne prednosti, a može dati dodatne pogodnosti u vezi sa statusom prvog igrača na potezu. Istinska primena koncepta plemenite organizacije, bez obzira da li iz ofanzivnih ili defanzivnih razloga, generiše beneficije osiguranja, koje čine propuste u poslovanju manje štetnim ako su izvršeni zbog faktora izvan kontrole organizacije. Koja god motivacija da je u pitanju, međutim, postoji prag u svakoj industriji kada će svaka organizacija morati da ga uvede kao poslednje utočište, tzv. tačka bez povratka. Što pre organizacija uvede koncept plemenite organizacije, manje će biti verovatno da organizacija pređe ovu „kritičnu tačku“ (Gladwell, 2002), koja varira za svaku kompaniju, u zavisnosti da li je lider na tržištu, ili manji igrač i unutar svake industrije, jer neke industrije su podložnije zazoru stejkholdera od drugih. Promenljiva priroda ovog praga uvođenja koncepta plemenite organizacije sugerira zašto će neke kompanije smatrati ovaj koncept od većeg, ili manjeg značaja za njih.

Sledeći koraci pružaju pregled kako bilo koja korporacija može produbiti, odnosno sprovesti integraciju koncepta plemenite organizacije u svoju operativnu kulturu u praksi.

4.2. Interni pristup „odozgo-nadole“ izgradnji plemenite organizacije

Vrhovni menadžment mora da uspostavi neophodne komponente efikasne politike plemenite organizacije i osigurati da je koncept institucionalizovan u okviru kompanije kao osnovna komponenta dnevne operativne prakse. U tom procesu, prisutne su dve faze implementacije koncepta plemenite organizacije. Faza I stvara okruženje potrebno za njegovu podršku i podsticanje. To se može ostvariti otvaranjem pozicije menadžera plemenitih operacija. Faza II je zrelija faza izgradnje plemenite organizacije u kojoj se ostvaruju veći benefiti od primene usvojenog koncepta. Ona obuhvata izgradnju plemenitih veština postojećih zaposlenih i selekciju plemenitih novozaposlenih. Top



menadžment mora da ostane u kontaktu sa efikasnošću plemenite politike kompanije putem dobijanja redovno ažuriranih informacija, dok daje jasnu liniju pristupa top menadžmentu i samom menadžeru plemenitih operacija. Ova obaveza od višeg menadžmenta je od ključnog značaja za efikasnu implementaciju. Menadžeri moraju ispoljiti liderstvo da bi ubrizgali ovu perspektivu. Inače, svaka plemenita politika, ili izjava će brzo postati samo gest odnosa sa javnošću. Ono čemu se suštinski mora težiti je da ne samo da uvođenje perspektive plemenite organizacije mora biti podržano od strane najvišeg menadžmenta, već i da iskrena posvećenost mora biti sprovedena u praksu na dnevnoj osnovi u cilju njene uspešne implementacije.

4.2.1. Menadžer plemenitih operacija

Podrška top menadžmenta mora biti prevedena u konkretnu akciju. Stvaranje pozicije menadžera plemenitih operacija je od posebnog značaja. Uticaj korporativne kulture ka većoj plemenitosti zahteva vreme, trud i detalje. Menadžer plemenitih operacija bi trebalo da formuliše pravac koji će kompanija slediti u smislu plemenitosti i plemenitih akcija. Dakle, on mora da ima pristup najvišim nivoima odlučivanja da bi se obezbedilo da perspektiva plemenite organizacije bude deo strateškog pravca preduzeća.

On definiše, implementira i vrši reviziju plemenite politike kompanije. Ovo uključuje pomaganje u poštovanju pravnih propisa, kao i poštovanju diskrecionih, ali povoljnih, konfiguracija, kao što su ISO standardi. To takođe uključuje i ulaz za formulisanje strategije. Pored toga, on može da uvodi inovacije, kao što je uvođenje odeljenja za odnose sa stejkholderima, čime aktivno demonstrira posvećenost kompanije plemenitom poslovanju.

Sve ove politike trebaju perspektivu širom organizacije, kako bi se obezbedilo efikasno sprovođenje i širenje koristi i ciljeva. U idealnom slučaju, menadžer plemenitih operacija mora stvoriti svest sa mešavinom nagrada i, gde je to potrebno, kazni za organizacione članove, koji deluju na suprotne načine. Konkretno, menadžer plemenitih operacija bi trebalo da ima znanja iz oblasti menadžmenta rizika, poslovne etike, kriznog menadžmenta, da bude delom brend graditelj. Pored toga, menadžer



plemenitih operacija će morati da razvija planove za neočekivane pojave kriza u poslovanju organizacija.

U idealnom slučaju, sva odeljenja će na kraju razvijati perspektivu plemenite organizacije. U kratkom roku, međutim, ovaj napor mora početi sa fokalne tačke top menadžmenta, uz strateško odlučivanje iz perspektive plemenite organizacije. Vremenom, plemenita organizacija će postati više ukorenjena u celoj organizaciji, ali bar u početku, fokusirano vođstvo, podržano od strane top menadžmenta, od vitalnog je značaja za jačanje plemenite perspektive organizacije u okviru organizacione kulture.

4.2.2. Izjava o plemenitoj aspiraciji organizacije

Svi stejkholderi, interni i eksterni, trebalo bi da shvate plemenito opredeljenje organizacije i kako taj stav utiče na njih. Vrednost iskaza, kojim se objašnjavaju vizija i misija organizacije je deo procesa podizanja svesti. Jednako važna za plemeniti pravac kompanije je izjava o plemenitoj aspiraciji, koja to opredeljenje organizacije da postane plemenita čini vidljivim.

Razvoj efektivne izjave o plemenitoj aspiraciji:

- angažuje ključne stejkholdere organizacije da utvrde svoje perspektive;
- pomaže mapiranje procesa rešavanja sukoba, koji traži uzajamno korisna rešenja – podrazumeva neophodnu i aktivnu podršku top menadžmenta;
- pojačava značaj koncepta plemenite organizacije i plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja kroz nagrade i kazne;
- pruža smernice o tome kako će da se realizuje koncept plemenite organizacije na dnevnoj osnovi.

4.2.3. Stvaranje svesti: merenje i nagrade

Podrška top menadžmenta, stvaranje pozicije menadžera plemenitih operacija, kao i izrada iskaza o plemenitoj aspiraciji predstavljaju kritičan elemenat u implementaciji svesti o plemenitoj organizaciji. Međutim, ljudi imaju tendenciju, kao što izreka kaže,



da rade „ono što se kontroliše, ne što se očekuje“. Mnoge povrede koncepta plemenite organizacije mogu nastati od donosioca odluka na različitim nivoima organizacije, koji iskreno pokušavaju da donose dobre odluke za organizaciju. Suočeni sa izborom između lakše povrede pravila kompanije o zagađenju, na primer, ili ostvarivanja ključnog roka izvršenja, donosilac odluke na bilo kom nivou organizacije može napraviti kompromis, koji rezultira u negativnoj reakciji javnosti. Zašto? Pošto su u većini organizacija, nagrade – plate, promocije, bonusi i slično – zasnovane na rezultatima rada, uglavnom kratkoročnih, a ne na usklađenosti sa očekivanjima javnosti, plemenitim vrednostima i ostvarenim rezultatima na dugi rok. Ako je podsticaj vezan za ispunjavanje cilja, a aktivnosti, koje su u skladu sa konceptom plemenite organizacije se, ni ne mere, ni ne nagrađuju, razumni ljudi unutar organizacije će zaključiti da je plemenitost od sekundarnog značaja, bilo da jeste, ili nije. U plemenitoj organizaciji, uvek se ide na donošenje ispravne odluke, koja ne zagađuje okolinu. Organizacija, koja čini kompromis u cilju ostvarivanja kratkoročnih benefita, rizikuje negativnu reakciju pojedinih grupa stejkholdera, čime dugoročno stavlja svoje poslovanje u težu poziciju sa smanjenim profitom.

Nagrade i mere igraju fundamentalnu ulogu u promeni organizacione kulture u kulturu veće osetljivosti na plemenite vrednosti. Stvaranje nagrada i mera, zatim, izveštavanje o merama plemenitosti i dodeljivanju nagrada, dodatno će pojačati izgradnju plemenite organizacije kao dela strategije kompanije.

4.2.4. Revizija plemenitog poslovanja

Prava revizija plemenitog poslovanja širom organizacije, sa objavljenim rezultatima, unapređuje svest među internim i eksternim stejkholderima.

Još jedan pozitivan korak, od vitalnog značaja za punovažnost je da se omogući sprovođenje revizije, ili bar provere, od strane nezavisnog trećeg lica na isti način na koji nezavisni revizor proverava finansijske izveštaje kompanije. Neki oblik objektivne verifikacije daje kredibilitet uključenim informacijama.



4.2.5. Organizacioni okvir plemenite organizacije

Da bi svi ovi elementi plemenite organizacije se spojili u jednu efektivnu politiku plemenite organizacije, koja predstavlja interese stejkholdera u okviru procesa strateškog odlučivanja kompanije, organizacioni okvir plemenite organizacije je od suštinskog značaja. Plemeniti napor mora imati vidljivost. U idealnom slučaju, dnevna operacionalizacija koncepta zahteva direktno učešće top menadžmenta sa posvećenošću i nadzorom odbora. Dokaz među kompanijama o sve većem značaju koncepta plemenite organizacije će se naći kada upravni odbor stavlja ovaj koncept na isti nivo kao i ostala ključna pitanja korporativnog upravljanja, kao što je integritet finansijskih informacija organizacije i čak, u najvećem stepenu, kada odluke donosi kroz prizmu plemenite organizacije i plemenitih vrednosti.

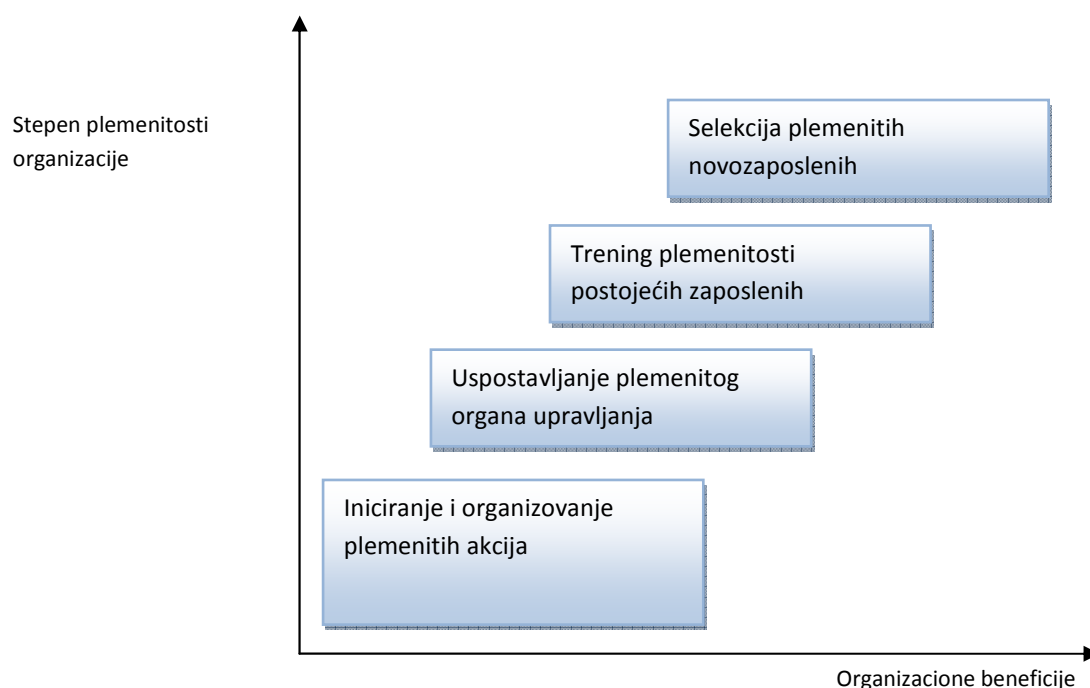
4.2.6. Jačanje stepena plemenitosti organizacije

U narednoj fazi, nakon širenja svesti o okretanju plemenitoj organizaciji, vrši se kontinualno organizovanje i sprovođenje treninga i obuka postojećih zaposlenih u cilju podizanja nivoa njihove plemenitosti, vrlina i vrednosti koje poseduju i usvajanja plemenitog načina razmišljanja i delovanja, kao i selekciju plemenitih novozaposlenih.

Nivoi ostvarene plemenitosti koju organizacija može ostvariti u svakoj od navedenih faza, odnosno, koraka u postupku interne izgradnje plemenite organizacije su prikazani na slici 4-1. Može se videti da najniži nivo plemenitosti, organizacija ostvaruje iniciranjem i organizovanjem plemenitih akcija, kao početnog koraka u svom opredeljenju ka plemenitoj organizaciji. Ujedno, ovakav akt organizaciji, koja teži da postane plemenita donosi i najmanji nivo koristi. Ovo iz razloga što iniciranje i organizovanje plemenitih akcija ne uključuje ostale zaposlene u organizaciji, pa samim tim, oni i ne daju nikakav doprinos podizanju nivoa plemenitosti organizacije, pa samim tim i ostvarivanju pratećih benefita. Uvođenje nove pozicije, kao što je menadžer plemenitih operacija, kojom se kroz, pre svega, definisanje plemenite aspiracije i svi ostali zaposleni u organizaciji usmeravaju ka plemenitom delovanju, donosi veće benefite organizaciji, ali još uvek nedovoljne u odnosu na maksimalno moguće.



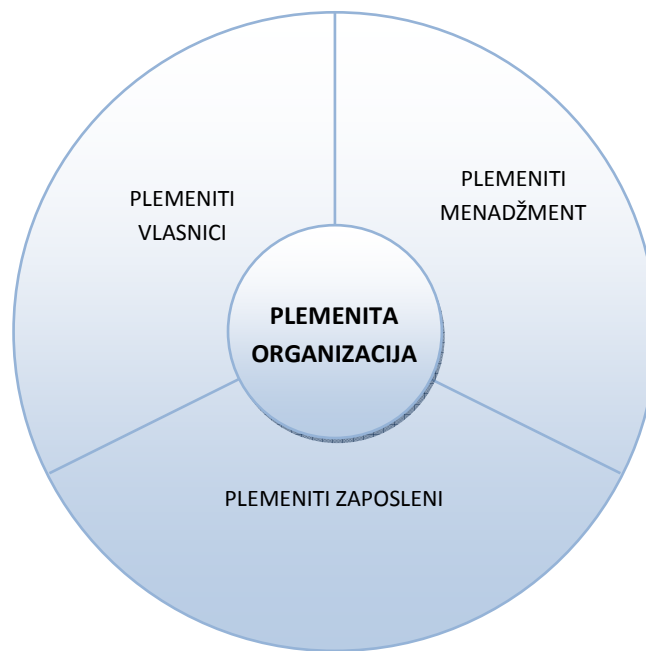
Treningom i kontinualnim obučavanjem postojećih zaposlenih u cilju podizanja nivoa njihove plemenitosti, vrednosti i vrlina koje poseduju, kao i oblikovanja i usvajanja plemenitog načina razmišljanja u svom svakodnevnom postupanju, omogućiće organizaciji donošenje plemenitih odluka u svom svakodnevnom poslovanju, što će doprineti realizaciji potpunijih očekivanih koristi od primene koncepta plemenite organizacije. I, na kraju, uz selekciju već plemenitih novozaposlenih, plemenita organizacija će biti u stanju da ostvaruje maksimalne koristi od svoje plemenitosti, jer će i njena sama plemenitost biti na najvišem nivou.



Slika 4-1. *Pristupi i faze u izgradnji plemenite organizacije*

Najviši nivo plemenitosti, organizacija će postići kada poseduje plemenite vlasnike, plemenite menadžere i plemenite zaposlene, kao osnovne gradivne elemente i nosioce plemenitosti svake organizacije, što se javlja i kao njen krajnji cilj (slika 4-2).





Slika 4-2. Glavni nosioci plemenitosti organizacije

Posebno se ističe značaj emocionalne inteligencije (EI) u organizacijama. Nigde to nije važnije, nego u procesu odabira i obuke zaposlenih. Zaposleni sa visokom EI su oprezni da izaberu one kompanije koje odražavaju njihove sopstvene vrednosti i sa kojima se mogu razumeti emotivno. Takvim kandidatima, važno je da su njihovi poslovi smisljena proširenja njih samih, a ne samo sredstvo da žive (Diggins, 2004). Istraživanje je utvrdilo da zaposleni imaju velike koristi od toga da budu deo preduzeća i radnih timova, koji imaju visok nivo EI. Prednosti uključuju niži nivo stresa, veće zadovoljstvo poslom, višu organizacijsku posvećenost, povećanu kreativnost, manju fluktuaciju i veću produktivnost (Rook, 1987; Eisenberg i Fabes, 1992; Scott i Bruce, 1994; Moses i Stahelski, 1999; Tesluk, Vance i Mathieu, 1999).

Istraživanje D. Golemana sa više od 200 organizacija širom sveta ga je dovelo do zaključka da je EI bitna dvostruko više, nego kognitivna (IK), ili tehničke veštine u razlikovanju zaposlenih visokih performansi od osrednjih. Štaviše, razlika postaje izraženija kako neko prolazi naviše kroz korporativnu hijerarhiju (Goleman, 1988). U stvari, istraživanje, koje su sprovedeli Goleman i drugi, pokazuje da se zvezde izvođači i



prosečni izvođači na izvršnim pozicijama razlikuju uglavnom u smislu EI faktora, a ne kognitivnih sposobnosti (Svyantek i Rahim, 2002).

Najviše ohrabrujuća vest o EI je da je sasvim moguće da ljudi povećaju svoju EI kroz pravu vrstu obuke u samosvesti. Sa druge strane, kognitivna inteligencija lica (IK) je uglavnom fiksna i nije podložna poboljšanjima (Diggins, 2004).

4.3. Eksterni pristup izgradnji plemenite organizacije

Izvan minimalnih start-up uslova za plemenito poslovanje, ili koncept plemenite organizacije, organizacija mora nastojati da institucionalizuje i eksternalizuje suštinu svojih plemenitih politika. Tokom srednjoročnog i dugoročnog perioda, organizacija bi trebalo da komunicira svoju plemenitu perspektivu, dok traži povratne informacije od interesnih grupa, kako bi učinila da se osećaju i informisani i uključeni.

4.3.1. Uključivanje stejkholdera

S obzirom da je plemenita organizacija okrenuta svim svojim stejkholderima, njihovo bi se uključivanje u delokrug rada plemenite organizacije moglo izvršiti uvođenjem odeljenja za odnose sa stejkholderima. Ako se uzme u obzir brojnost različitih stejkholdera, odmah postaje jasno koliko složenih aktivnosti bi ono moralo da realizuje.

Cilj odeljenja, trebalo bi da bude da se razvijaju odnosi sa svim zainteresovanim stranama.

4.3.2. Upravljanje komunikacijama

Komuniciranje plemenitih napora kompanija spoljnom svetu je osetljiva oblast. Prekomerna samo-promocija uskoro počinje da se tumači kao cinični napor prolaska kroz plemenite predloge samo da bi se primila naknada od javnosti. Izbegavanje nastajanja ovakvog utiska je od ključne važnosti. Međutim, takođe je važno da se dozvoli da stejkholderi znaju da kompanija vrednuje njihov doprinos i interese. Cilj je



da se zadovolje očekivanja stejkholdera izjednačavanjima obećanja sa realnošću. U odgovoru na pitanje da li je moguće simulirati plemenite vrednosti i kako će stejkholderi razlikovati pravu plemenitu strategiju, delima se pokazuje ko je zaista iskren, a ko ne, društvena odgovornost se može simulirati, kratkog daha biti i nastaviti sa lošim aktivnostima, za razliku od nje, plemenita organizacija je trajno iskrena, trajno i kontinualno deluje, ili posluje vodeći se plemenitim vrednostima.

4.3.3. Korporativno upravljanje

Transparentnost i odgovornost su postali geslo efektivnog korporativnog upravljanja, koje je takođe vitalni aspekt efektivne politike plemenite organizacije. Povećani pravni zahtevi pojačavaju ovu promenu raspoloženja za sve. Važna je sposobnost obezbeđivanje da su politike i procedure kompanija transparentne, da su njihovi menadžeri odgovorni vlasnicima kompanije.

4.4. Interni pristup „odozdo-na-gore“ izgradnji plemenite organizacije

U postupku izgradnje plemenite organizacije strateški razgovor se javlja kao pogodan alat za bottom-up pristup u kome se u proces izgradnje i negovanja plemenite organizacije uključuju svi zaposleni. U narednom koraku, u proces strateškog razgovora mogu se uključiti i stejkholderi organizacije. Njegova se najveća vrednost nalazi upravo u sposobnosti pribavljanja različitih informacija u velikom obimu, ne samo po već ustaljenom principu „odozgo-na dole“, već i po principu „odozdo-na gore“. U savremenom strateškom menadžmentu uspostavljanje produktivnog strateškog razgovora se sve više javlja kao ključni faktor uspeha u realizaciji organizacionih promena i poboljšanju performansi organizacija. Organizacija i zaposleni imaju koristi od strateškog razgovora: kroz intenzivniju razmenu mišljenja, ideja i znanja i uključivanje pojedinaca u život organizacije od samog početka. Na organizacionom nivou, izrazitije fokusiranje na strateški aspekt poslovanja i usklađivanje sa strateškom namerom i strateškim pravcem, direktno će uticati na nivo organizacionih performansi. Uspostavljanje i razvoj strateškog razgovora je od velikog značaja za celu organizaciju,



jer rezultira u povećanoj razmeni mišljenja, ideja i znanja, bržem realizovanju poslovnih promena i ostvarivanju boljih organizacionih performansi.

Za uspešnu primenu strateškog razgovora organizacijama danas stoje na raspolaganju, pored tradicionalnih tehnika i pristupa uspostavljanja strateškog razgovora u organizaciji i novije tehnike zasnovane na Internetu, koje su posebno omogućile jeftinije, a samim tim šire i dostupnije uspostavljanje strateškog razgovora u organizacijama različitih veličina i delatnosti u koji bezuslovno mogu biti uključeni svi zainteresovani pojedinci. Menadžeri bi trebalo da budu u stanju da uspešno organizuju i vode strateški razgovor. U tom procesu oni vrše odabir i očuvanje strateške svrhe razgovora. Njihov je zadatak da biraju i razviju teme koje će biti predmet strateškog razgovora i da osiguraju njegovo uklapanje sa elementima strateškog planiranja. Takođe, oni moraju da izaberu i koriste odgovarajuće forme razgovora i da demonstriraju stratešku orijentaciju u svom učestvovanju u strateškom razgovoru. Oni modeliraju strateški razgovor i u poziciji su da pojačaju njegovu implementaciju kroz celu organizaciju.

4.4.1. Izgradnja plemenite organizacije i strateški razgovor

U postupku izgradnje plemenite organizacije strateški razgovor se javlja kao pogodan alat za *bottom-up* pristup u kome se u proces izgradnje i negovanja plemenite organizacije uključuju svi zaposleni. U narednom koraku, u proces strateškog razgovora mogu se uključiti i stejkholderi organizacije. Njegova se najveća vrednost nalazi upravo u sposobnosti pribavljanja različitih informacija u velikom obimu, ne samo po već ustaljenom principu „odozgo-na dole“, već i po principu „odozdo-na gore“.

Strateški razgovor se može definisati kao pokušaj aktivnog uključivanja svih zaposlenih u kontinuelni razgovor vezan za strateški i plemeniti pravac organizacije (www.jiscinfonet.ac.uk). Svrha strateškog razgovora je prevazilaženje uobičajenog postupka pronalaženja jednostavnog načina za samo efektivno prenošenje strateških poruka zaposlenima i drugim stejkholderima po principu „odozgo-na dole“ i okretanje ka ohrabrirvanju i podsticanju njihovog aktivnog učešća u debati vezanoj za postavljanje



strateških ciljeva, prioriteta i planova, i to u mnogo ranijoj fazi procesa strateškog planiranja – gotovo od samog početka.

Organizaciona promena se najčešće prihvata sa entuzijazmom kada je zaposleni predlažu, kada su oni uključeni u dizajn promene i kada osećaju da je njihovo mišljenje saslušano i da doprinosi novoj situaciji. Sa druge strane, prilikom ostvarenja promene može doći do otpora kada zaposleni nisu uključeni u dizajn promene, ukoliko zaposleni osećaju da se njihovo mišljenje ne uzima u obzir i ako zaposleni ne vide korist za sebe koja nastaje iz promene (www.jiscinfonet.ac.uk).

Bitna prednost strateškog razgovora se ogleda upravo u tome da on uključuje pojedince u sam proces organizacione promene već od njegovog početka, eliminišući tako negativne posledice njihove izolovanosti od procesa razmatranja i odlučivanja i povećavajući izgleda za uspeh. Ideja strateškog razgovora je, naravno, apstraktna. On ne predstavlja nikakav poseban alat, tehniku ili metodologiju koju bi trebalo slediti, kako bi se postigao određeni ishod, iako pojava novih tehnologija, a naročito društvenog softvera, otvara nove mogućnosti u ovom području. Umesto toga, strateški razgovor reflektuje više atmosferu i okruženje u okviru koga takve inicijative imaju mogućnost da se u potpunosti razviju. Njegova svrha se ogleda u povećanoj slobodi, razmeni znanja i mišljenja, koja doprinosi donošenju boljih odluka, postavljanju preciznijih ciljeva i uspešnijem sagledavanju budućih pravaca akcije organizacije.

Sama razmena mišljenja, ideja i znanja se obavlja u organizaciji na više načina. Jasno je da linije komunikacije već postoje na svim nivoima u organizacijama i javljaju se u vidu formalnih tokova i neformalnih razgovora. Uspostavljanje strateškog razgovora nije zamena tih procesa, već njihov dodatak, koji svakog zaposlenog posmatra kao potencijalnog učesnika u strateškom procesu.

4.4.2. Uspostavljanje uspešnog strateškog razgovora

Uspostavljanje uspešnog strateškog razgovora je moguće primenom raznih pristupa i tehnika dostupnih organizacijama u manjoj, ili većoj meri. Svakako da za, do skoro



izrazito aktuelne i jedino dostupne, tradicionalne pristupe važi da su više resursno zahtevni, zbog čega su mogli biti i mnogo manje zastupljeni, kako u zemljama u razvoju i srednje razvijenim zemljama, tako i u vodećim svetskim ekonomijama.

Sa razvojem novih aplikacija, danas je tehnologija učinila da uspostavljanje strateškog razgovora unutar organizacija bude lakše i dostupnije. To se pre svega odnosi na moć i potencijal društvenih softvera, koji pomažu u prikupljanju ideja i predloga i olakšavaju diskusiju, u kojoj može učestvovati cela organizacija. Društveni softveri su se pojavili sa drugom generacijom Interneta, tzv. *Web 2.0* platformom – kao što su sajtovi za društveno povezivanje, *wiki*, komunikacioni alati – koji akcentiraju na saradnju i razmenu znanja između korisnika i kreiraju sadržaje koji obogaćuju korisničko iskustvo (Funk, 2009). *Web 2.0* tehnologija, pre svega, ohrabruje učešće korisnika i dovodi do najveće vrednosti kada velike zajednice daju svoj doprinos sadržaju. Podaci i informacije koje generišu korisnici omogućavaju mnogo bogatije okruženje u kome se vrednost stvara shodno broju korisnika. Sa akumuliranim razmenjenim, kolaborativnim i agregiranim znanjem, društveni softveri pružaju osnovu za stvaranje tzv. kolektivne inteligencije (Lytras, Damiani I Ordóñez, 2009). Preko svojih aplikacija, *Web 2.0* platforma podstiče interakciju, zajednicu i otvorenost.

Web 2.0 aplikacije su one koje obezbeđuju suštinske prednosti te platforme: korišćenje podataka iz višestrukih izvora, uključujući i individualne korisnike; kreiranje efekata mreže kroz “arhitekturu učesnika“ i napredak u odnosu na *Web 1.0* stranicu u pružanju bogatih korisničkih iskustava. *Web 2.0* uključuje koncepte *weblogs*, *wiki*, društveno povezivanje i korisnički definisan sadržaj (Lytras et al., 2009). Najvažniji aspekt *Web 2.0* tehnologija je da značajno olakšavaju pojedincima da publikuju i dele informacije, često u realnom vremenu i u tome i leži njihova najveća vrednost. Bitan pozitivan aspekt *Web 2.0* tehnologije jeste i skup mehanizama koji su grupno odlučivanje učinili lakšim. Za uspostavljanje strateškog razgovora u okviru organizacije, iz palete *Web 2.0* tehnologija, koriste se kao najpogodniji blogovi, *wiki* tehnologije i društvene mreže.

Sa aspekta strateškog razgovora je bitno da se društvena mreža može organizovati i u samoj organizaciji, bilo korišćenjem privatnog softvera, bilo putem javno dostupnih



servisa. Stejkholderi mogu biti deo društvene mreže organizacije. Teme i diskusije postavljaju i vode menadžeri organizacije. Oni biraju i grupu članova koja će učestvovati u određenim diskusijama, dobijajući tako informacije potrebne za bolje sagledavanje pojedinih pitanja i problema i pronalaženje optimalnih poslovnih rešenja.

Usvajanje nove tehnologije nije jedini način za uspostavljanje efektivnog strateškog razgovora unutar organizacije. Potrebni su raznovrsni pristupi, koji mogu uključivati informacione i komunikacione tehnologije, ali mogu biti i u većoj meri tradicionalni. Kreativne radionice i fokus grupe menadžera su isprobani i testirani pristupi, koji akcenat stavljaju na personalnu komunikaciju „licem u lice“. Oni su resursno zahtevniji i manje skalarni u odnosu na tehnološki orijentisane pristupe, ali se izdvajaju po tome što proizvode slobodnije, bogatije diskusije i pružaju mogućnosti jačanja personalnih veza i odnosa, koje može biti daleko teže uspostaviti u on-line svetu.

Ostvareni uspešni strateški dijalog se manifestuje kroz prisutnu aktivnu diskusiju unutar različitih on-line okruženja. Zaposleni započinju svoje teme vezane za pitanja uspešnosti poslovanja organizacije i doprinose svojim idejama poboljšanju performansi organizacije.

Organizacije mogu da formiraju i mrežu strateškog razgovora. To je viši nivo organizovanja strateškog razgovora u odnosu na prethodno navedene tehnike i pristupe njegovog uspostavljanja. Svrha razvoja mreže strateškog razgovora je uspostavljanje zajedničkog mesta, gde će članovi jedne organizacije na nivou poslovnog udruženja, same kompanije ili pojedine poslovne divizije moći da razmenjuju svoja viđenja i da se uključuju u kontinuelne diskusije o faktorima koji oblikuju strategiju organizacije.

U poslovnoj praksi, organizacije razvijaju efektivnu mrežu strateškog razgovora. Na početku se vrši uspostavljanje tzv. „savetodavnog tela“, sastavljenog od lidera izabranih iz cele organizacije. Njega bi trebalo da čini od 10 do 20 članova. Zatim se ovi pojedinci intervjuišu kako bi se odredile teme koje su značajne za budućnost organizacije. Iz ovih intervjuja se formira lista tema za period od prva tri meseca. Izbor „specijalnih gostiju“ ima posebnu važnost. Ovde spadaju autori knjiga iz oblasti biznisa, naučnici i svi oni



koji bi mogli da daju kritički osvrt na planirane poslovne teme, koje je identifikovalo „savetodavno telo“. U narednom koraku, svakog meseca se šalju e-mail pozivnice članovima mreže da prisustvuju telekonferenciji između „specijalnog gosta“ za taj mesec i jednog, ili više lidera organizacije. U poslednjem delu, telekonferencija je otvorena za pitanja slušalaca. Nakon njenog završetka, kreira se transkript u tekstualnom i kompresovanom audio formatu. E-mailom se šalje link ka intranet stranici arhive članovima mreže u određenom roku nakon završetka telekonferencije. Članovi mreže, koji nisu slušali uživo događaj se, zatim, pozivaju da pošalju svoja pitanja i komentare preko e-maila (www.mulconrey.com).

Organizacijama različitih veličina *Web 2.0* donosi mnoge prednosti, kao što je mogućnost pridobijanja potencijalnih kupaca, jačanja optimizacije pretraživača, poboljšanja odnosa sa kupcima, povezivanja sa poslovnim partnerima, istraživanja i razvoja, obrazovanja potrošača o novim proizvodima, sagledavanja mišljenja potrošača, pružanja usluga i podrške kupcima, komunikacije menadžera sa zaposlenima (Lincoln, 2009).

4.5. Značaj plemenite organizacije u uslovima svetske ekonomske krize

Period 2008/2010. bio je veoma težak za kompanije u globalnim okvirima, a i kasnije u nekim industrijama. Zatečena kriznom situacijom, bez odgovarajućeg upravljanja troškovima, većina kompanija je počela da pribegava brzim strategijama redukcije troškova. Kako su prihodi pali i novčani tok se smanjio, kompanije svih veličina su kao prvi odgovor na krizu uspostavile strogu kontrolu svakog velikog rashoda.

U vreme krize, menadžeri posebnu pažnju posvećuju sniženju troškova, kao osnovnoj strategiji opstanka poslovanja. Zatečeni neočekivanom kriznom situacijom, smanjenim prilivima gotovine i prihoda, pritisnuti vremenom i potrebom brzog reagovanja, menadžeri se nalaze u situaciji neminovne potrebe za obezbeđenjem opstanka kompanije putem snižavanja troškova.

Najčešće korišćene strategije redukcije troškova u doba krize 2008/2010. su:



-
- redukcija neograničenih rashoda, kao što su trening i obrazovanje, fiksni rashodi, IT rashodi, itd.;
 - zamrzavanje i/ili redukcija kompenzacije, odnosno, zarada, bonusa, osiguranja, itd.;
 - otpuštanje zaposlenih;
 - odlaganje i/ili otkazivanje kapitalnih izdataka i/ili investicija;
 - snižavanje troškova marketinga, prodaje i razvoja proizvoda, kao što su istraživanje i razvoj, ekonomska propaganda, putovanja, promotivni materijali i događaji, itd.

Ove strategije proističu iz tzv. reaktivnog pristupa kriznim situacijama, kada je menadžmentu kompanija najvažnije da trenutno snizi troškove svog poslovanja u cilju obezbeđenja opstanka. U ovom slučaju radi se o klasičnom odozgo-nadole pristupu snižavanju troškova u kome top menadžment određuje sumu u vidu novčanog iznosa za koju bi troškovi trebalo da se smanje, razmatra glavne kategorije troškova i daje direktivu menadžmentu donjih nivoa da sprovede odgovarajuće redukcije kako bi se postigao utvrđeni neophodni ciljni iznos uštede. Kriterijumi odabira u ovakvim situacijama uključuju pre svega odgovore na sledeća pitanja:

- da li će se troškovi dovoljno sniziti;
- da li se njihovo snižavanje može obaviti dovoljno brzo;
- da li kompanija može da preživi to sniženje.

Kriterijumi odabira retko uključuju pitanje da li će kompaniji biti bolje na duže staze, ako sada realizuje kratkoročno sniženje troškova usled pojave krize.

Primena reaktivnih strategija u suočavanju sa posledicama krize uglavnom je usmerena na kratkoročne efekte i kratkoročnu dobrobit kompanija koje ih primenjuju. Detaljniji prikaz očekivanih efekata navedenih strategija redukcije troškova u doba ekonomske krize se može videti u Milić (2011).

Da bi se izbegle navedene negativne posledice primene kratkoročnih reaktivnih strategija redukcije troškova sa pojavom krize, najbolje kompanije, pa i plemenita



organizacija, primenjuju strateški proaktivni pristup upravljanju i redukciji troškova koji im obezbeđuje stabilno poslovanje bez turbulencija i negativnih efekata kako u dobrim, tako i u kriznim vremenima. Proaktivni pristup strateškog upravljanja i redukcije troškova u dobrim vremenima kompanijama obezbeđuje odgovarajuću stabilnost i spremnost za delovanje u kriznim vremenima bez opasnosti od suočavanja sa negativnim efektima brzopletog, nasilnog, kratkoročnog i nasumičnog, neplaniranog snižavanja troškova, posebno onih koji su od vitalnog značaja za opstanak, rast i razvoj kompanije (Hart, 2009). Postavlja se pitanje: Koje troškove možemo sniziti? Pri planskom, proaktivnom, strateškom pristupu redukciji troškova, kompanije će redukovati samo one troškove precizno određene kao nepotrebne sa stanovišta vrednosti potrošača.

U vremenu ekonomske krize, menadžeri primarno donose razne, uglavnom vezane za troškove, poslovne odluke, u naporu da održe svoje organizacije na nogama. Većina organizacija smanjuje budžete za istraživanje i razvoj.

OECD izveštaj iz juna meseca 2009. godine ukazuje na upravljanje inovacijama kao preporučeno poslovno ponašanje u doba ekonomske krize i inovaciju kao ključ za trajni oporavak. Finska i Koreja su zemlje, koje su obe povećale ulaganja u inovacije i obrazovanje tokom skorijih ekonomskih kriza u njihovim zemljama i ostvarile koristi od izuzetno snažnog rezultujućeg rasta (www.oecd.org). Ova dva primera Finske i Koreje ukazuju na preporuku da nakon što se, kao rezultat uobičajenog menadžerskog ponašanja u doba ekonomske krize, ostvare neophodne inicijalne uštede u troškovima, poželjno je da organizacija započne sa investicijama u inovacije. Umesto da potroše svu energiju organizacije na sniženje troškova, što je inače neophodna prva mera u borbi sa ekonomskom krizom, naročito u situaciji ako se troškovima pre krize nije upravljalo na proaktivni način (Milić, 2011), menadžeri bi trebalo da se dalje, u drugom koraku, usmere na razvoj inovativnih inicijativa. Poseban značaj ima savremeni strateški menadžment troškova koji se kao noviji pristup odnosi na istovremenu orijentaciju ka stalnom sniženju troškova i ka jačanju strategijske pozicije organizacije (Ilić, Milićević, 2009).



5. ISTRAŽIVANJE JAVNOG MNJENJA I POSLOVNIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI

Istraživanje je sprovedeno u cilju validacije postavljenih hipoteza i ispitivanja i utvrđivanja mogućnosti i opravdanosti uvođenja i primene razvijenog koncepta plemenite organizacije u poslovnim sistemima u Republici Srbiji, prema metodologiji naučnih istraživanja prof. dr D. Mihailovića (2012). S obzirom da plemenita organizacija ne postoji u praksi, empirijsko istraživanje, koje se zasnivalo na primeni metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora – anketa, intervju, sprovedeno je na teritoriji Republike Srbije, nakon pilot studije realizovane na 14 ispitanika i sastojalo se iz dva dela: (1) iz empirijskog istraživanja javnog mnjenja, kojim su ispitanici percipirali stavovi i namere građana Republike Srbije u odnosu na pojedine plemenite vrednosti i aspekte poslovanja organizacija, kao i stepen uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na donošenje njihovih odluka o opredeljivanju za određene organizacije, kupovinu njihovih proizvoda/usluga i uspostavljanje saradnje sa njima i (2) iz empirijskog istraživanja poslovnih organizacija koje posluju u Republici Srbiji, kojim je ispitan stepen zastupljenosti i uticaja plemenitih vrednosti na uspešnost poslovanja organizacija.

5.1. Istraživanje javnog mnjenja u Republici Srbiji

5.1.1. Svrha istraživanja i istraživačka pitanja

Svrha istraživanja javnog mnjenja jeste ispitivanje percipiranih stavova i namera javnosti u odnosu na pojedine plemenite vrednosti i aspekte poslovanja organizacija i korišćenje ispitanih percipiranih stavova i namera javnosti za evaluaciju stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na donošenje njihovih odluka o opredeljivanju za određene organizacije, kupovinu njihovih proizvoda/usluga i uspostavljanje saradnje sa njima kao jednog od ključnih indikatora mogućnosti i opravdanosti uvođenja i primene koncepta plemenite organizacije u poslovnim organizacijama u Republici Srbiji.



Da bi se ispunila svrha istraživanja, u tom smislu, u svojoj osnovi, istraživanje je imalo definisane sledeće predmete istraživanja:

- merenje stavova šire javnosti o pojedinim plemenitim aspektima poslovanja organizacija u Srbiji i uticaju plemenitih vrednosti organizacija na donošenje njihovih odluka i opredeljivanje za određene organizacije i njihove proizvode/usluge i saradnju sa njima;
- identifikovanje i merenje željenih ponašanja šire javnosti u odnosu na plemenitu organizaciju, ili organizaciju koja neguje plemenite vrednosti i čini nešto kako bi popravila svet;
- merenje stepena prihvatanja potencijalne plemenite organizacije od strane šire javnosti, kao osnovnog preduslova njenog uspešnog razvoja i uvođenja na tržište i u poslovne sisteme Republike Srbije i šire;
- identifikovanje i merenje uticaja demografskih karakteristika ispitanika, njihovog subjektivnog osećaja blagostanja i stepena ispunjenosti ličnih potreba na njihove stavove, percepcije i namere po pitanju plemenite organizacije, plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja u cilju identifikovanja karakteristika društava u kojima plemenita organizacija ima najveće izgleda za uspeh.

Kao ciljevi istraživanja definisani su:

- utvrđivanje stepena značajnosti pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za pripadnike šire javnosti;
- utvrđivanje stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na opredeljivanje šire javnosti za određene organizacije, njihove proizvode/usluge i uspostavljanje saradnje sa njima;
- utvrđivanje stepena prihvatanja plemenite organizacije od strane šire javnosti;
- utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlika između pojedinih demografskih karakteristika i stepena značajnosti pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija za pripadnike šire javnosti, proces donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja;
- utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlika između stepena subjektivnog osećaja blagostanja i stepena značajnosti pojedinih plemenitih vrednosti i



aspekata poslovanja organizacija za pripadnike šire javnosti, proces donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja;

- utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlika između stepena ispunjenosti ličnih potreba i stepena značajnosti pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija za pripadnike šire javnosti, proces donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja.

Istraživanje je dovelo do odgovora na sledeća istraživačka pitanja:

- u kojoj meri plemenite vrednosti imaju uticaj na opredeljenje potrošača i javnosti za pojedine organizacije i njihove proizvode/usluge;
- u kojoj meri pripadnici šire javnosti bi prihvatili plemenitu organizaciju;
- u kakvim društvima bi plemenita organizacija imala najveće izgleda za uspeh;
- koje vrline i vrednosti imaju primat kod potrošača pri opredeljivanju za određene organizacije i njihove proizvode/usluge;
- da li postoji i kakva, ako postoji, statistički značajna razlika, veza, između demografskih karakteristika ispitanika i njihovih stavova po pitanju određenih karakteristika plemenite organizacije, procesa donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja u odnosu na plemenitu organizaciju;
- da li postoji i kakva, ako postoji, statistički značajna razlika, veza, između subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika i njihovih stavova po pitanju određenih karakteristika plemenite organizacije, procesa donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja u odnosu na plemenitu organizaciju;
- da li postoji i kakva, ako postoji, statistički značajna razlika, veza između subjektivnog osećaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika i njihovih stavova po pitanju određenih karakteristika plemenite organizacije, procesa donošenja odluka o kupovini i njihovih željenih ponašanja u odnosu na plemenitu organizaciju.



5.1.2. Dizajn istraživanja

5.1.2.1. Okvir istraživanja

Istraživanje javnog mnjenja Republike Srbije je sprovedeno u okviru programa doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, kao deo istraživačkog projekta u procesu izrade doktorske disertacije na temu „Strateški i ekonomski aspekti razvoja plemenite organizacije sa ciljem dostizanja leaderske pozicije u okruženju“, gde je u cilju verifikacije postavljenih hipoteza, a u skladu sa predmetom, ciljevima i pitanjima istraživanja, sagledan uticaj plemenitih vrednosti na opredeljivanje i vezanost šire javnosti za organizaciju, kao i stabilnost i čvrstinu njihove povezanosti sa njom.

5.1.2.2. Učesnici u istraživanju

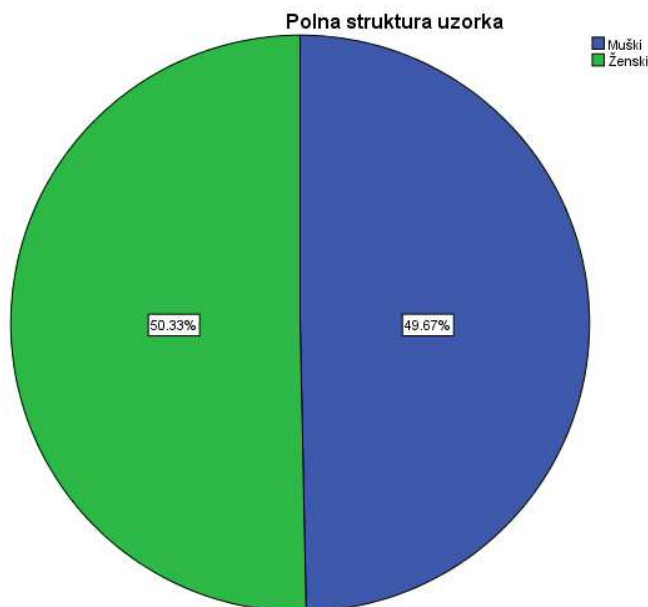
Učesnici u istraživanju su bili svi punoletni građani Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno na reprezentativnom uzorku od 600 ispitanika.

Ispitivanje građana je sprovedeno kombinovanom primenom tehnika kvantitativnog istraživanja putem Interneta (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*) za ispitanike koji su bili u mogućnosti da popune upitnik preko Interneta i kvantitativnog istraživanja putem telefona (*Computer Assisted Telephone Interview – CATI*), ili „licem u lice“, direktnim kontaktom sa ispitanikom za ispitanike koji nisu bili u mogućnosti da popune upitnik preko Interneta. U sva tri slučaja prikupljanja podataka, prethodno je dobijena saglasnost od svakog ispitanika za učešće u istraživanju. Kao uzorački okvir korišćen je popis stanovništva Republičkog zavoda za statistiku za 2011. godinu. Dužina realizacije jednog upitnika primenom CAWI tehnike je trajala prosečno 15 minuta. Dužina realizacije jednog upitnika primenom CATI tehnike, ili „licem u lice“ je trajala prosečno 25 minuta.

Na osnovu metodologije koja je uspostavljena prilikom sprovođenja ovog istraživanja obuhvaćene su sledeće kategorije ispitanika u okviru Republike Srbije:



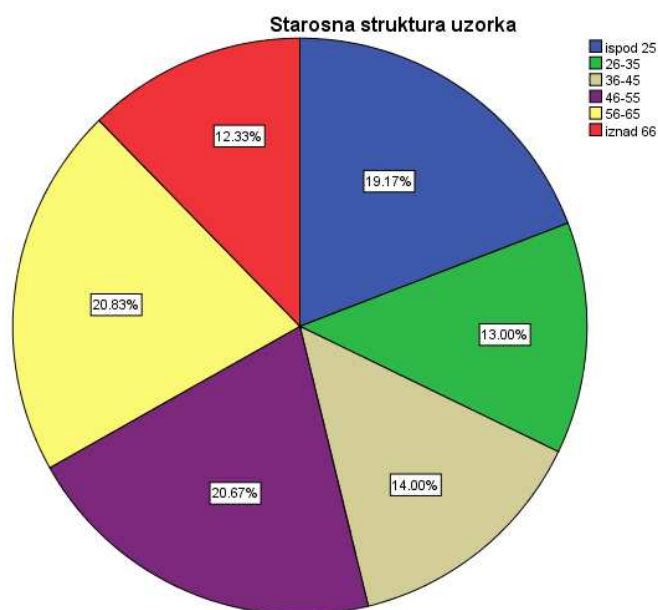
Pol: U istraživanju je učestvovalo 600 građana Republike Srbije. Od toga, 49,67% pripadnika muške populacije i 50,33% pripadnika ženske populacije (Slika 5-1).



Slika 5-1. *Polna struktura uzorka*

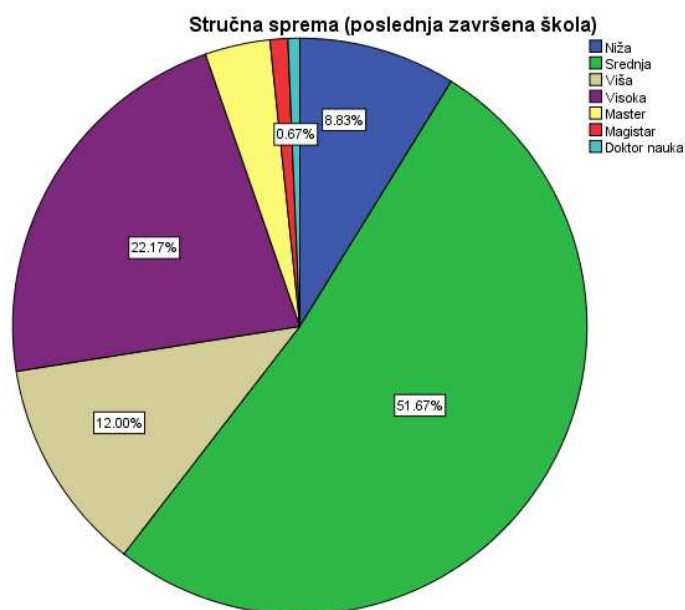
Starost: U pogledu starosne strukture, ispitanici mlađi od 25 godina učestvuju sa 19,17% u ukupnom uzorku, između 26 i 35 godina sa 13,00%, između 36 i 45 godina sa 14,00%, između 46 i 55 godina sa 20,67%, između 56 i 65 godina sa 20,83% i stariji od 66 godina sa 12,33% (Slika 5-2).





Slika 5-2. Starosna struktura uzorka

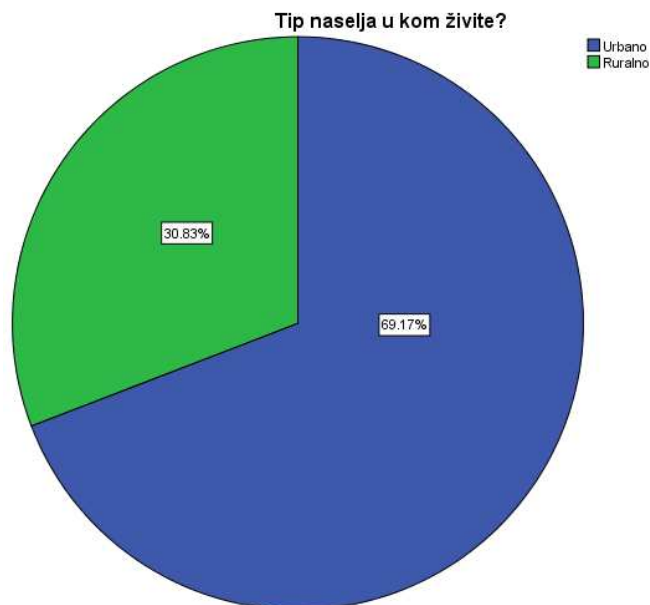
Obrazovanje: Najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu, 51,67%, fakultet je završilo 22,17%, sledi 12,00% sa završenom višom školom, 8,83% ispitanika sa nižom stručnom spremom i u najmanjem broju ispitanici sa završenim postdiplomskim studijama, od toga, master – 3,67% ispitanika, magistar – 1,00% ispitanika i doktor nauka – 0,67% (Slika 5-3).



Slika 5-3. Obrazovna struktura uzorka



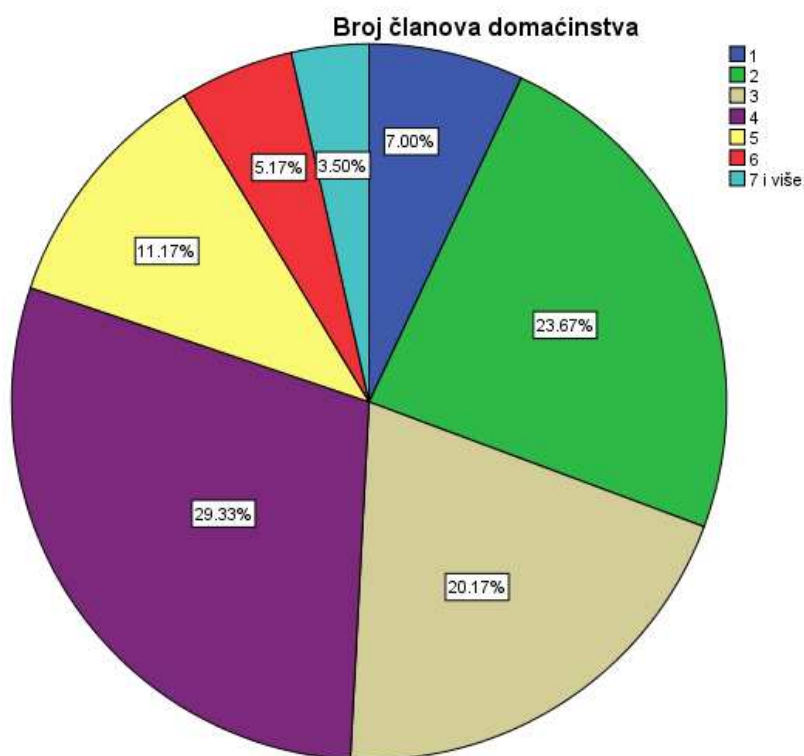
Tip naselja: Ukupno 69,17% ispitanika dolazi iz urbanih područja Republike Srbije, a 30,83% iz ruralnih područja Republike Srbije (Slika 5-4).



Slika 5-4. *Struktura uzorka prema tipu naselja*

Broj članova domaćinstva: Najveći broj ispitanika živi u domaćinstvima od četiri člana, 29,33%, slede 23,67% ispitanika sa dva člana, 20,17% ispitanika koji žive u domaćinstvima sa tri člana, dok najmanji broj ispitanika živi samostalno, 7,00% ispitanika, ili u domaćinstvima sa pet, 11,17% ispitanika, šest, 5,17% ispitanika, ili sedam i više članova, 3,50% ispitanika (Slika 5-5).



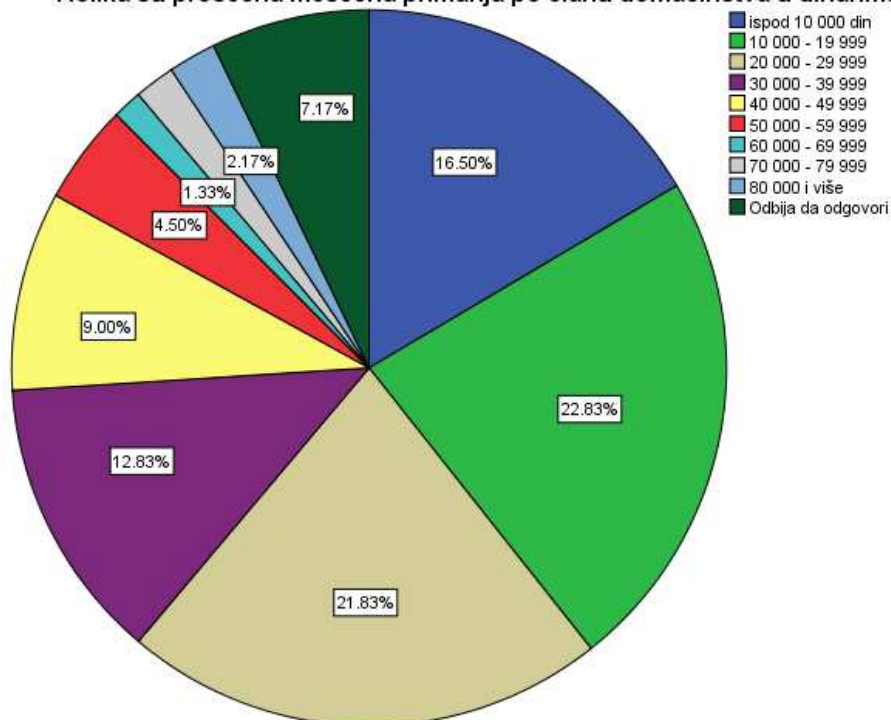


Slika 5-5. Struktura uzorka prema broju članova domaćinstva

Prosečna primanja u RSD: Prosečna primanja po članu domaćinstva se pretežno kreću od 10 000 do 30 000 RSD, koja karakterišu 44,67% ispitanika, osetno je primetan procenat ispitanika koji žive sa prosečnim primanjima po članu domaćinstva nižim od 10 000 RSD, koji je zastupljen sa 16,50% ispitanika, dok je 31,66% ispitanika sa prosečnim primanjima većim od 30 000 RSD, od čega 18,83% ispitanika ima prosečna mesečna primanja iznad 40 000 RSD, što svakako oslikava alarmantan podatak vezan za tešku ekonomsku situaciju i nizak životni standard građana Republike Srbije. 7,17% ispitanika je odbilo da da odgovor na ovo pitanje (Slika 5-6).



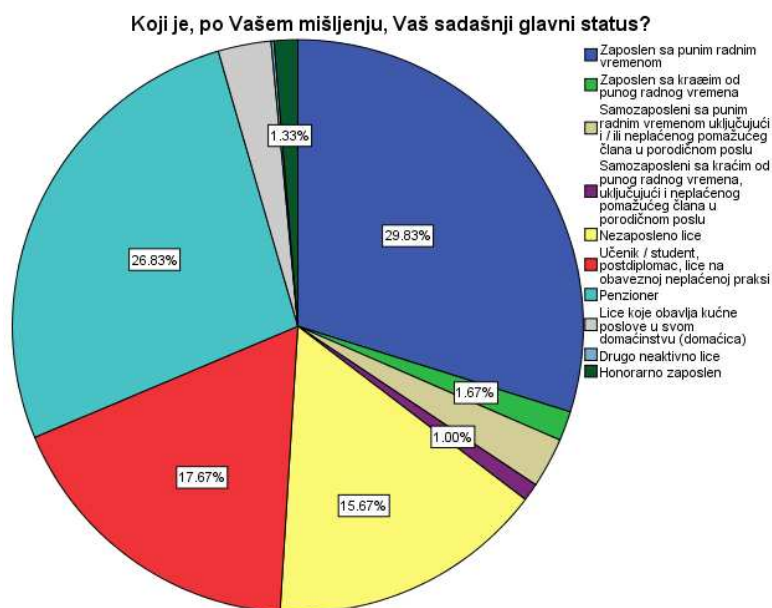
Kolika su prosečna mesečna primanja po članu domaćinstva u dinarima?



Slika 5-6. Struktura uzorka prema prosečnim mesečnim primanjima

Status ispitanika: U uskoj vezi sa rezultatima prethodne ispitivane karakteristike ispitanika jeste stanje u pogledu zaposlenosti ispitanika. 36,66% ispitanika je u nekom vidu radnog odnosa, 26,83% ispitanika je u statusu penzionera, a preostali deo čine nezaposleni, 15,67% ispitanika, ispitanici na stručnom osposobljavanju, 17,67% ispitanika i ostala lica bez primanja, 3,17% (Slika 5-7).





Slika 5-7. Statusna struktura uzorka

5.1.2.3. Instrument istraživanja

Kao istraživački instrument za sprovođenje metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora korišćen je upitnik, formiran na osnovu pregleda stručne i naučne literature prema preporukama D. Mihailović (2012), M. Saunders, P. Lewis i A. Thomhill (2009), E. Babbie i J. Mouton (2007), W. Peltier, A. Schibrowsky i W. Drago (2007), C. Welman, F. Kruger i B. Mitchell (2005), J. Boyce (2003) i A. Dillman (2000) i usklađen sa posebnim potrebama teme istraživanja na osnovu profesionalnih i ličnih iskustava i verovanja istraživača.

Konačni razvijeni upitnik se sastojao iz 22 zatvorena pitanja (bez demografije). Nakon demografskih karakteristika, upitnik je merio stepen ispunjenja ličnih potreba ispitanika. Zatim su sledila pitanja vezana za ispitivanje subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika. U narednom delu upitnika se nalazio set pitanja vezanih za željena ponašanja ispitanika u odnosu na plemenitu organizaciju. U nastavku je ispitan proces donošenja odluka o kupovini od strane ispitanika i značaj pojedinih vrednosti i vrlina za njihovo opredeljivanje i vezivanje za organizaciju. Na kraju je ispitan značaj pojedinih



korporativnih inicijativa i ključnih elemenata uspešne komunikacije organizacije sa javnošću u cilju ispitivanja mogućnosti primene plemenitih vrednosti u praksi.

Rezultati Cronbach's alfa testa upitnika po skalama i podskalama, kao mere njegove pouzdanosti su dati u tabeli 5-1.

Tabela 5-1. Rezultati Cronbach's alfa testa po skalama i podskalama upitnika za istraživanje javnog mnjenja

Naziv skale upitnika	Cronbach's alfa koeficijent
Ceo upitnik	,970
Stepen ispunjenja ličnih potreba ispitanika	,772
Subjektivni osećaj blagostanja	,825
Posledična željena ponašanja	,937
Preduslovi posledičnih željenih ponašanja	,709
Proces donošenja odluka o kupovini – Informisanje o proizvodu/usluzi i organizaciji	,690
Proces donošenja odluka o kupovini – Atributi proizvoda	,903
Značaj pojedinih vrednosti organizacije	,965
Značaj pojedinih vrlina organizacije	,960
Korporativne inicijative	,893
Ključni elementi uspešne komunikacije	,846

Cronbach alfa ili alfa koeficijent pouzdanosti predstavlja meru pouzdanosti istraživačkih instrumenata, koji obezbeđuje koeficijent prosečne korelacije svih stavki koje sačinjavaju jednu skalu, odnosno, podskalu, tj. jedan upitnik kao celinu, ili njegove pojedine delove. Najčešće se koristi za upitnike koji koriste pitanja sa ordinalnom skalom merenja (Pallant, 2005). Vrednosti cronbach alfa koeficijenta se sagledavaju na sledeći način: vrednosti veće od ,9 pokazuju veoma visoku pouzdanost, vrednosti u opsegu ,800 – ,900 visoku pouzdanost, ,700 – ,799 odličnu pouzdanost, ,600 – ,699 minimalnu pouzdanost, vrednosti manje od ,600 prikazuju neprihvatljivo nisku pouzdanost (Cohen, Manion i Morrison, 2007). Neki autori smatraju da bi nivo pouzdanosti trebalo da bude veći od ,800 (Bryman i Cramer, 1990), dok drugi predlažu da taj nivo bude veći od ,600 (Hair, 2006). O. Nunnally (1978), B. Costello i W. Osborne (2005), A. Bryman i E. Bell (2007) i A. Field (2009) preporučuju minimalnu



vrednost od ,700. U skladu sa interpretacijama alfa koeficijenta pouzdanosti raznih autora, u ovoj doktorskoj disertaciji, postignuta je veoma visoka pouzdanost razvijenog upitnika za istraživanje javnog mnjenja.

5.1.2.4. Model istraživanja

Model istraživanja se zasniva na ispitivanju percepcija, stavova i namera javnog mnjenja u odnosu na plemenitu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu, kao i značaja plemenitih vrednosti i vrlina za ispitanike šire javnosti i njihovog uticaja na njihovo opredeljivanje za pojedine organizacije, kupovinu njihovih proizvoda/usluga i uspostavljanje saradnje sa njima.

U drugom koraku, s obzirom da se kao preduslovi stepena uticaja plemenitih vrednosti i vrlina i nivo njihovog značaja za ispitanike pri opredeljivanju za organizacije mogu javiti njihove specifične demografske karakteristike, nivo ostvarenog blagostanja i zadovoljenja ličnih potreba ispitanika, kao i njihove aktuelne navike u procesu donošenja odluka o kupovini, u narednom delu istraživački model se odnosi na ispitivanje uslovljenosti stepena uticaja i značaja pojedinih vrednosti i vrlina organizacija, kao i stepena prihvatanja plemenite organizacije navedenim faktorima. Na ovaj način se može spoznati u kojim društvima bi uvođenje koncepta plemenite organizacije imalo najveću opravdanost, odnosno svrsishodnost.

U poslednjem koraku se utvrđuje stepen značaja određenih korporativnih inicijativa i elemenata u osnovi uspešne komunikacije organizacije sa širom javnošću kao primeri mere praktične mogućnosti primene i prepoznavanja plemenitih vrednosti i vrlina organizacija u praksi.

5.1.2.5. Analiza podataka

Stavke finalnog upitnika su bile analizirane pomoću statističkog alata SPSS (*Statistical Package For Social Sciences – SPSS*) v20. Analiza podataka u ovoj studiji se sastojala iz deskriptivne statistike. Korišćena je univarijantna analiza putem analize tabela



frekvencija i statistika individualnog rangiranja. Neparаметarski test Mann Whitney U Test je korišćen za ispitivanje značajnosti razlika. U studiji, rezultati sa $p < ,05$ su proglašeni značajnim.

5.1.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da su plemenite vrednosti i koncept plemenite organizacije visoko poželjni kod ispitanika šire javnosti.

U pogledu stavova javnosti prema plemenitoj organizaciji možemo sagledati izuzetno visok procenat ispitanika koji iskazuju pozitivne stavove i željena ponašanja i ishode prema takvoj organizaciji, što indikativno ukazuje na široku prihvaćenost potencijalne plemenite organizacije koja bi se pojavila na tržištu, a samim tim i na dostizanje liderske pozicije u okruženju.

Rezultati istraživanja su predstavljeni u osam delova. Najpre su predstavljeni rezultati evaluacije percepcija, stavova i namera šire javnosti Republike Srbije u odnosu na plemenitu organizaciju. Zatim su prikazani rezultati evaluacije procesa donošenja odluka o kupovini. Slede rezultati evaluacije značaja vrednosti i vrlina organizacija za pripadnike šire javnosti. Na kraju, dati su rezultati evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika, subjektivnog osećaja blagostanja i stepena ispunjenosti ličnih potreba pripadnika šire javnosti na identifikovane percepcije, stavove i namere ispitanika u cilju utvrđivanja profila društva u kojima plemenita organizacija može da postigne uspeh. Praktična mogućnost primene plemenitih vrednosti i vrlina, kao i stepen njihovog prepoznavanja od strane šire javnosti je ispitana kroz evaluaciju značaja korporativnih inicijativa i elemenata ključnih za uspešnu komunikaciju organizacije sa pripadnicima šire javnosti.



5.1.3.1. Evaluacija percepcija, stavova i namera šire javnosti Republike Srbije u odnosu na plemenitu organizaciju

U ovom delu su prikazani rezultati istraživanja koji se odnose na ispitivanje percepcija, stavova i namera pripadnika šire javnosti u odnosu na plemenitu organizaciju, kao i na stepen prihvatanja iste, argumentovani kroz statističku analizu rangiranja i tabele frekvencija za svaku navedenu tvrdnju u domenu posledičnih željenih ponašanja u upitniku (Tabela 5-2).

Tabela 5-2. Statistički pregled univarijantne analize percepcija, stavova i namera šire javnosti prema plemenitoj organizaciji

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)							Ukupno	Srednja vrednost (μ)
	1 – Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	6	7 – U potpunosti se slažem		
Tvrdnja 1	2,8	2,0	8,7	16,1	20,7	22,7	27,0	100,0	5,26
Tvrdnja 2	1,3	2,0	4,8	13,6	22,0	27,9	28,3	100,0	5,50
Tvrdnja 3	2,1	2,6	7,2	18,5	24,3	21,5	23,9	100,0	5,20
Tvrdnja 4	2,4	4,2	8,4	18,5	21,5	21,8	23,2	100,0	5,11
Tvrdnja 5	3,1	2,9	4,7	12,2	17,6	22,8	36,7	100,0	5,54
Tvrdnja 6	1,6	2,0	6,1	11,0	17,4	24,6	37,2	100,0	5,63
Tvrdnja 7	3,0	5,1	11,9	17,9	19,9	18,6	23,6	100,0	4,97
Tvrdnja 8	5,0	9,9	16,2	16,6	13,7	15,0	23,6	100,0	4,63
Tvrdnja 9	2,3	4,5	11,0	17,9	19,7	18,3	26,4	100,0	5,09
Tvrdnja 10	1,3	,9	6,1	12,5	14,5	20,5	44,1	100,0	5,76
Tvrdnja 11	12,8	8,7	11,7	21,8	15,1	13,1	16,8	100,0	4,24
Tvrdnja 12	6,4	4,4	8,1	22,1	21,7	18,5	18,9	100,0	4,79
Tvrdnja 13	6,2	3,9	8,4	19,6	18,6	18,9	24,5	100,0	4,95

Tvrdnja 1: Imam pozitivniju predstavu o njoj.

U postupku ispitivanja percepcija plemenite organizacije kod šire javnosti, istraženo je kako šira javnost gleda na takvu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu. Čak 70,4% ispitanika je izjavilo da ima pozitivniju predstavu o organizaciji koja čini nešto kako bi popravila svet, ili plemenitoj organizaciji. Od toga, 27,0% ispitanika je iskazalo maksimalni nivo slaganja sa datom izjavom.



Tvrđnja 2: Koristio bih proizvode ili usluge te kompanije, ako bi mi ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna.

Studija je ispitala i praktičan stav ispitanika u odnosu na plemenitu organizaciju kroz njihovo opredeljenje za kupovinu njenih proizvoda ili usluga. Čak 78,2% ispitanika je izjavilo da bi koristili proizvode ili usluge te kompanije, ako bi im ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna. Od toga, 28,3% ispitanika su imali maksimalni nivo slaganja sa ovom izjavom. Rezultati analize pokazuju da postoji visok stepen spremnosti šire javnosti da praktično počne da ostvaruje kupovinu proizvoda ili usluga plemenite organizacije.

Tvrđnja 3: Preorijentisao bih se na brend te kompanije.

U pogledu ispitivanja trajnije orijentacije ispitanika na proizvode, ili usluge plemenite organizacije, istraženo je njihovo ophođenje prema brendu takve organizacije. Čak 69,7% ispitanika bi se preorijentisalo na brend te kompanije. 23,9% ispitanika se u potpunosti slaže, što ukazuje na visok stepen uticaja koji ovakva organizacija ima na javnost.

Tvrđnja 4: Postao bih njen lojalan kupac.

Kao najviši stepen vezivanja za organizaciju, koji se danas javlja i kao jedan od primarnih ciljeva kojima organizacije teže, ispitan je nivo iskazane lojalnosti, koju bi ispitanici demonstrirali prema plemenitoj organizaciji. Čak 66,5% ispitanika je izjavilo da bi postali njen lojalan kupac, od toga 23,2% ispitanika se u potpunosti slaže. Rezultati ukazuju na visok stepen lojalnosti koji plemenita organizacija izaziva kod ljudi, što joj može pomoći u dostizanju liderske pozicije u okruženju.

Tvrđnja 5: Kada bih imao mogućnosti da biram, radio bih u toj kompaniji.

U cilju ispitivanja stavova javnosti prema plemenitoj organizaciji sa spektra zaposlenih kao posebne grupe stejkholdera, u studiji je ispitan stepen spremnosti i želje za



zasnivanje radnog odnosa u takvoj organizaciji. 77,1% ispitanika je izjavilo da bi, kada bi imali mogućnosti da biraju, radili u toj kompaniji. 36,7% ispitanika se u potpunosti slaže. Rezultati pokazuju da bi se plemenita organizacija pojavila i kao visoko poželjan poslodavac.

Tvrđnja 6: Kada bih vodio posao, želeo bih da uspostavim poslovnu saradnju sa tom kompanijom.

Stavovi drugih stejkholdera prema plemenitoj organizaciji su ispitani kroz njihovu iskazanu spremnost i želju za saradnjom sa takvom organizacijom. 79,2% ispitanika je izjavilo da kada bi vodili posao, želeli bi da uspostave poslovnu saradnju sa tom kompanijom. Od toga, 37,2% ispitanika se u potpunosti slaže.

Tvrđnja 7: Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.

Visok je procenat ispitanih koji smatra da bi takva kompanija učinila da manje obraćaju pažnju na konkurenciju. On iznosi 62,1% ispitanika, od čega je 23,6% ispitanika u potpunosti sigurno da bi manje obraćalo pažnju na konkurenciju, a čak 17,9% ispitanika ima indiferentan stav.

Tvrđnja 8: Takva kompanija bi učinila da „zaboravim“ na konkurenciju.

Takođe, iako manji u odnosu na prethodno opisane stavove, visok je procenat ispitanih koji su izjavili da bi čak „zaboravili“ na konkurenciju, 52,3% ispitanika, od kojih 23,6% ispitanika bi u potpunosti „zaboravili“ na konkurenciju, a 16,6% ispitanika nema stav po ovom pitanju. Posebno bitan segment željenog posledičnog ponašanja je uticaj plemenite organizacije na konkurenciju. Rezultati studije pokazuju da bi se za visok procenat ispitanika značajno smanjio uticaj konkurencije, što takođe indikativno vodi ka ispunjenju liderske pozicije plemenite organizacije u okruženju.



Tvrdnja 9: Podržavao bih je i koristio njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize.

Ekonomске krize su posebno težak period za sve organizacije i javnost uopšte i predstavljaju pravi test izdrživosti i opstanka na tržištu. U tom smislu, istraživanje je ispitalo i mogućnosti plemenite organizacije da lakše i uspješnije prebrodi ekonomsku krizu. Od ispitanih, 64,4% ispitanika je izjavilo da bi je podržavalo i koristilo njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize, gde 26,4% ispitanika je izrazilo maksimalnu saglasnost, a 17,9% ispitanika je ostalo indiferentno. Rezultati ukazuju i na visoku „moć“ koju plemenita organizacija ima na javnost i u periodima ekonomskih kriza, što joj indikativno omogućava i očuvanje stečenih pozicija.

Tvrdnja 10: Kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo bi se blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život.

I, kao krajnji očekivani ishod plemenite organizacije, ispitano je mišljenje šire javnosti na njen uticaj na poboljšanje sveta u kome živimo. Najveći broj ispitanika, 79,1% ispitanika, smatra da bi se, kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život. Od toga, 44,1% ispitanika je dalo maksimalnu saglasnost sa ovom izjavom. 12,5% ispitanika nema stav po ovom pitanju. Odakle vidimo da je stepen neslaganja sa ovom izjavom izuzetno nizak – svega 8,3% ispitanika se ne slaže sa ovom izjavom u različitom intenzitetu.

Rezultati analize deskriptivne statistike indikativno ukazuju na visoku potencijalnu moć plemenite organizacije u odnosu na privlačenje i zadržavanje stejkholdera, pa samim tim i ostvarivanje visokih poslovnih rezultata, slabljenje uticaja i značaja njenih konkurenata, kao i poboljšanje sveta u kome živimo, čime su indikativno potvrđene i inicijalno postavljene hipoteze.

U nastavku studije je ispitano i postojanje potrebnih preduslova za prihvatanje plemenite organizacije.



Tvrđnja 11: Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la bez obzira na karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet, cenu, zaradu.

U odnosu na potrebne preduslove za realizaciju iskazanih stavova prema plemenitoj organizaciji, tj. organizaciji koja čini nešto kako bi popravila svet, od velikog značaja je rezultat istraživanja koji pokazuje da bi čak 45% ispitanika takvu organizaciju prihvatilo i iskazana ponašanja realizovalo bez obzira na karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet i cenu proizvoda ili usluge, odnosno zaradu koju bi mogli u saradnji sa takvom organizacijom da realizuju bilo u vidu investiranja u istu ili sklapanja poslovne saradnje, bilo u vidu realizovanja prihoda po osnovu zarade/plate za uloženi rad u odnosu na konkurenciju. 21,8% ispitanika je indiferentno po pitanju preduslova za prihvatanje plemenite organizacije, dok za 33,2% ispitanika karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet i cena proizvoda ili usluge, odnosno zarada koju ostvaruju igra presudnu ulogu u njihovom opredeljivanju za organizaciju, iz kog razloga ne bi bezuslovno prihvatilo ovakvu organizaciju.

Tvrđnja 12: Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, zaradu u odnosu na konkurentsku ponudu.

Uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, odnosno zaradu u odnosu na konkurentske, plemenitu organizaciju bi prihvatilo 59,1% ispitanika, a 22,1% ispitanika zadržava neutralan stav.

Tvrđnja 13: Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.

I, ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, odnosno zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu, ovakvu organizaciju bi prihvatilo 62% ispitanika, a neutralan stav zadržava 19,6% ispitanika.



Sve tvrdnje pokazuju visoke nivoe srednjih vrednosti koje su iznad prosečnih ($\mu > 4,0$), što označava visoke nivoe rangova, koje su ispitanici dodelili svakoj od navedenih tvrdnji, iskazujući na taj način visoki stepen prihvatanja i vrednovanja plemenite organizacije.

5.1.3.2. Evaluacija procesa donošenja odluka o kupovini

Kako bi se sagledao potencijalni uticaj plemenitih karakteristika i inicijativa kompanija na opredeljenje potrošača pri zadovoljavanju njihovih potreba, kao i da bi se ispitala opravdanost ulaganja sredstava i rada na poboljšanju i uvođenju opisanih karakteristika plemenite organizacije ispitan je kratko proces donošenja odluka o kupovini kod pripadnika šire javnosti, gde je u prvom planu ispitan stepen uticaja karakteristika i inicijativa kompanija pri odlučivanju o proizvodu/usluzi, u odnosu na ponašanja ispitanika tokom odlučivanja o proizvodu/usluzi, stepenu sagledavanja karakteristika organizacija i proizvoda, definisanja ključnih atributa i odnosa prema konkurentskim ponudama.

Rezultati analize deskriptivne statistike procesa donošenja odluka o kupovini pokazuju da 77,8% ispitanika sagledava vrednosti koje nudi i kojima se vodi konkretna organizacija i njeni konkurenti i vrši njihovo poređenje pri donošenju odluke o kupovini, a samo 8% ispitanih to ne čini (Tabela 5-3).

Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge, 79,5% ispitanih se prethodno dobro raspita o proizvodu, a samo 9,7% ispitanika ne vodi računa o ovom pitanju.

I, konačno, 61,1% ispitanih pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge se prethodno dobro raspita o kompaniji koja proizvodi taj proizvod odnosno pruža tu uslugu.



Tabela 5-3. Statistički pregled univarijantne analize procesa donošenja odluka o kupovini

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)							Ukupno	Srednja vrednost (μ)
	1 – Uopšte se ne slažem, 7 – U potpunosti se slažem								
	1	2	3	4	5	6	7		
Tvrdnja 1*	1,8	2,2	4,0	14,2	20,1	25,0	32,7	100,0	5,54
Tvrdnja 2**	1,7	2,0	6,0	10,7	19,1	24,7	35,7	100,0	5,61
Tvrdnja 3***	5,7	7,0	10,9	15,4	19,1	17,1	24,9	100,0	4,86
Kada se odlučujem za kupovinu nekog proizvoda/usluge, najveći značaj za mene ima:									
kvalitet proizvoda	,3	,3	,5	2,3	7,9	19,3	69,3	100,0	6,52
dizajn proizvoda	2,5	3,2	6,4	11,7	25,3	24,3	26,5	100,0	5,33
marka proizvoda	6,0	6,5	10,1	16,1	22,0	14,1	25,2	100,0	4,84
cena	,5	,7	2,7	7,9	16,6	23,2	48,5	100,0	6,03
način plaćanja	7,4	6,9	9,6	12,4	15,1	16,1	32,4	100,0	4,99
rokovi isporuke	5,0	4,2	9,9	11,6	15,4	16,4	37,5	100,0	5,27
način održavanja	2,0	3,0	5,5	10,9	16,8	19,8	42,0	100,0	5,65
promocija	7,7	9,6	15,1	17,6	18,6	12,1	19,3	100,0	4,43
distribucija	5,4	6,5	10,1	15,9	21,3	15,1	25,8	100,0	4,90
imidž proizvoda	4,2	5,9	9,9	16,2	19,9	18,4	25,5	100,0	4,99
duh brenda	5,9	5,9	11,6	17,3	18,0	15,3	26,2	100,0	4,86
vrednosti brenda	5,0	5,2	9,7	15,9	19,3	15,7	29,1	100,0	5,03

* Tvrdnja 1: Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.

** Tvrdnja 2: Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.

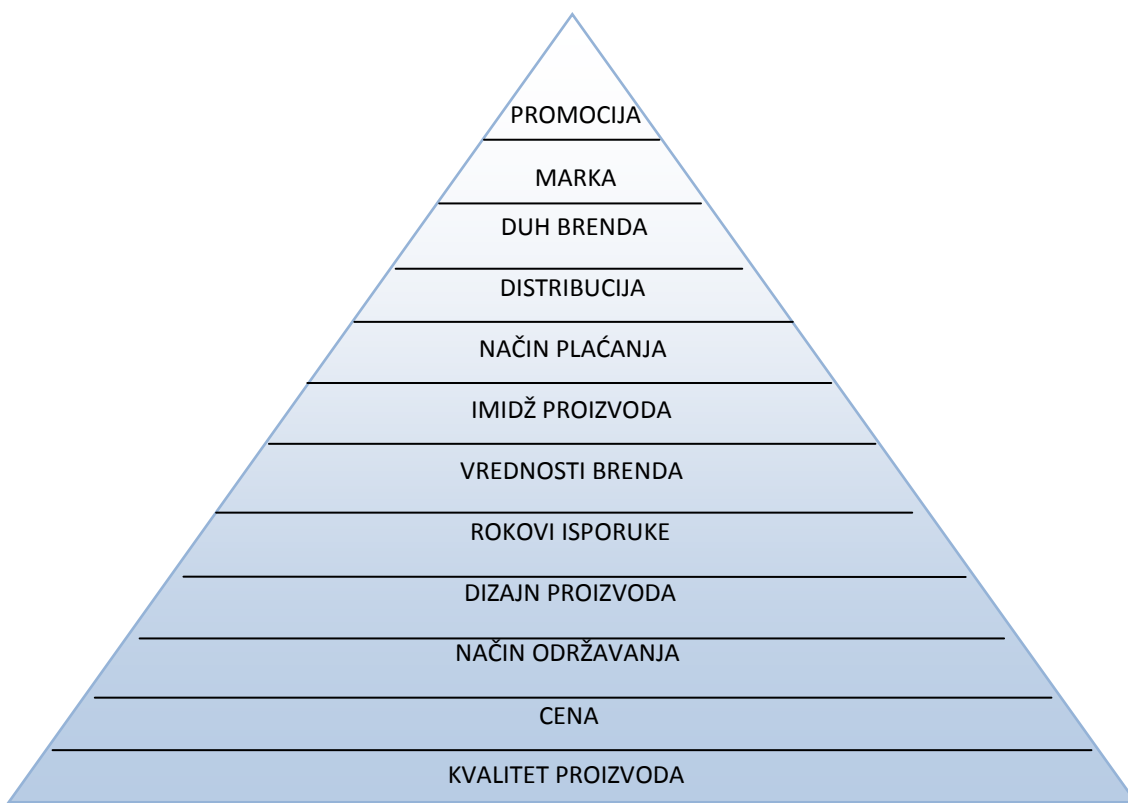
*** Tvrdnja 3: Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.

Dobijeni rezultati ukazuju na činjenicu da je neophodno da menadžment organizacija povede računa o karakteristikama organizacija kojima upravlja i prilagođava iste shodno aspiracijama svojih potrošača i drugih grupa stejkholdera, kako bi privukle i zadržale potrošače i druge stejkholdere i tako ostvarile stabilan poslovni uspeh.

Dobijeni rezultati po pitanju uticaja ključnih atributa proizvoda na donošenje odluke o kupovini ukazuju na činjenicu da tradicionalni tvrdi elementi donošenja odluka o kupovini zadržavaju svoju baznu poziciju, ali da moraju biti ojačani i dopunjeni novim mekim elementima. Lestvica atributa koje ispitanici Republike Srbije prate prilikom sagledavanja vrednosti proizvoda/usluge i donošenja odluke o kupovini se može videti na slici 5-8, gde su prikazani rezultati istraživanja značaja ključnih atributa proizvoda za donošenje odluke o kupovini. Rangiranje atributa po stepenu značaja za ispitanike je dato u tabeli 5-3.



Rezultati pokazuju da su svi atributi visoko značajni za širu javnost Republike Srbije pri donošenju odluke o kupovini, jer svi nose srednje vrednosti veće od prosečnih vrednosti ($\mu > 4,0$).



Slika 5-8. Lestvica atributa proizvoda po značaju pri donošenju odluke o kupovini u Republici Srbiji

U sagledavanju opredeljujućih atributa pri kupovini proizvoda ili usluge, kod građana Republike Srbije primat imaju tradicionalni, do sada provereno značajni atributi, kao što je kvalitet proizvoda – 96,5% ispitanika mu daje visoki značaj pri opredeljivanju za kupovinu.

Tradicionalno, za 88,3% ispitanika, cena je glavni opredeljujući faktor pri donošenju odluke o kupovini. Neutralan uticaj cena ima za 7,9% ispitanika, a na samo 3,9% ispitanika nema nikakav uticaj ili ima mali uticaj pri donošenju odluke o kupovini.



Način održavanja je veoma bitan za 78,6% ispitanika, a 10,9% ispitanika ima neutralan stav.

Dizajn proizvoda vrednuje 76,1% ispitanika koji ovom atributu daju visoki značaj pri opredeljivanju za kupovinu, 11,7% ispitanika ima neutralan stav po pitanju dizajna, a na 12,1% ispitanika dizajn nema, ili ima slab uticaj pri donošenju odluke o kupovini.

Rokovi isporuke imaju veliki značaj za 69,3% ispitanika pri donošenju odluke o kupovini. 11,6% ispitanika ima neutralan stav, a 19,1% ispitanika ne pridaje veliki značaj ovom atributu.

Vrednosti brenda kao opredeljujući faktor su značajne za 64,1% ispitanika, 15,9% ispitanika ima neutralan stav, a 19,9% ispitanika ih ne vidi kao atribut od značaja za kupovinu.

Imidž proizvoda ima veliki značaj pri opredeljivanju za kupovinu za 63,8% ispitanika. 16,2% ispitanika je zadržalo neutralan stav. Za 20% ispitanika ima mali, ili nema uopšte značaj pri donošenju odluke o kupovini.

63,6% ispitanika daje veliki značaj načinu plaćanja pri donošenju odluke o kupovini. Ovaj atribut ima neutralan uticaj na 12,4% ispitanika, a na 23,9% ispitanika nema nikakav uticaj, ili ima mali uticaj pri donošenju odluke o kupovini.

Distribucija kao opredeljujući faktor velikog značaja se javlja u 62,2% ispitanih slučajeva, u 15,9% ima neutralan uticaj i u 22% slučajeva ima mali ili nikakav uticaj.

Duh brenda ima veliki značaj pri donošenju odluke o kupovini kao opredeljujući faktor za 59,5% ispitanika, 17,3% je neopredeljenih ispitanika, a za 23,4% ispitanika ima mali značaj, ili nema značaj uopšte.



22,6% ispitanika ne pridaje veliki značaj marci proizvoda pri donošenju odluke o kupovini, 16,1% je neutralno, a 61,3% ispitanika posmatra marku proizvoda kao značajan opredeljujući atribut.

Promocija, kao aktivnost marketinga u koju se ulaže veoma mnogo novčanih sredstava od strane kompanija u cilju obezbeđivanja uspeha u poslovanju, ima značajan uticaj na 50% ispitanika, na 17,6% ispitanika ima neutralan uticaj i na 32,4% ispitanika ima mali ili nikakav uticaj pri donošenju odluke o kupovini.

Posebno mesto u procesu donošenja odluke o kupovini i ponašanju i navikama ispitanika pri kupovini zauzima konkurencija. Iz tog razloga, da bi se sagledala veličina njenog uticaja, ispitano je kako se ispitanici ponašaju u odnosu na konkurenciju kada pronadu proizvod koji odgovara njihovim potrebama.

U svom uobičajenom ispoljenom ponašanju u odnosu na konkurenciju, ukupno 48,1% ispitanika ne obraća pažnju na konkurenciju uopšte (30,8%) ili obraća malo pažnju na konkurenciju (17,3%) kada pronade proizvod/uslugu kojima su u potpunosti zadovoljni, što je u saglasnosti sa iskazanim stavovima javnog mnjenja po pitanjima njihovog odnosa i posledičnog željenog ponašanja u odnosu na plemenitu organizaciju i konkurenciju, kada je 52,3% ispitanika izjavilo da bi pojava plemenite organizacije učinila da „zaborave“ na konkurenciju, a 62,1% ispitanika je izjavilo da bi takva plemenita organizacija učinila da obraćaju manju pažnju na konkurenciju. Ovaj rezultat se može sagledati kao potvrda potencijala plemenite organizacije u realnosti za ostvarivanjem poslovnog uspeha i pridobijanjem trajno lojalnih potrošača i drugih stakeholdera. Rezultati ove karakteristike su prikazani u tabeli 5-4.

Tabela 5-4. *Skala rangiranja ponašanja javnosti u odnosu na konkurenciju*

Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan:	Procenat
1 (Ne obraćam pažnju na konkurenciju)	30,8
2	8,9
3	8,4
4	12,2
5	16,2
6	10,5
7 (Stalno obraćam pažnju na konkurenciju)	13,0



5.1.3.3. Evaluacija vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

S obzirom da su vrednosti i vrline jedni od osnovnih elemenata plemenite organizacije, u nastavku je ispitan njihov značaj za pripadnike šire javnosti Republike Srbije.

U pogledu ispitivanih vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane, prema mišljenju ispitanika, sve vrednosti beleže visoke srednje vrednosti koje prelaze prosečnu vrednost od 4,0 ($\mu > 4,0$) i kreću se od 5,49 naviše. Stepen značaja pojedinih vrednosti je dat u tabeli 5-5.

Tabela 5-5. Statistički pregled univarijantne analize vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)							Ukupno	Srednja vrednost (μ)
	1 – Najmanje važan	2	3	4	5	6	7 – Najviše važan		
Istina	,5	,5	2,0	4,7	11,4	18,9	62,0	100,0	6,31
Efikasnost	0,0	,3	,3	3,4	9,4	23,8	62,8	100,0	6,44
Inicijativa	,5	,3	2,2	7,2	14,9	24,6	50,3	100,0	6,11
Svest o životnoj sredini	,7	,7	1,8	3,9	10,4	20,8	61,7	100,0	6,32
Moć	1,7	2,5	5,2	15,3	21,6	18,0	35,7	100,0	5,49
Kontrola	1,2	2,3	3,2	7,9	16,9	21,0	47,5	100,0	5,90
Konkurencija	2,2	1,9	2,5	11,3	19,9	22,6	39,5	100,0	5,71
Sreća	1,3	2,5	4,9	7,4	17,6	20,8	45,4	100,0	5,82
Čast	,7	,7	2,0	5,2	12,4	21,2	57,8	100,0	6,23
Inovativnost	,3	0,0	0,0	4,7	10,4	27,6	57,0	100,0	6,36
Poslušnost	2,2	2,7	5,2	12,8	14,8	20,2	42,0	100,0	5,64
Finansijski uspeh	,8	,8	2,5	5,5	14,7	24,5	51,1	100,0	6,10
Podrška zajednice	,7	1,0	3,2	8,6	15,8	22,1	48,7	100,0	5,99
Integritet	,2	,7	1,5	9,3	16,4	24,6	47,4	100,0	6,04
Odanost	0,0	,7	2,3	6,0	13,3	24,0	53,7	100,0	6,19
Jasnoća	,2	,7	1,2	6,4	13,9	24,2	53,5	100,0	6,20
Bezbednost	0,0	,3	,5	3,5	7,7	19,9	68,0	100,0	6,50
Upornost	0,0	1,5	1,5	7,9	14,5	20,8	53,8	100,0	6,13
Zabava	1,9	3,5	5,4	12,5	21,5	19,4	35,9	100,0	5,50
Povezanost	,7	1,2	3,5	9,5	17,1	23,5	44,6	100,0	5,90
Fleksibilnost	,3	,5	2,4	8,1	15,5	25,6	47,6	100,0	6,05
Perspektiva	,2	,2	1,0	7,1	9,7	24,5	57,3	100,0	6,29
Priznanje	,7	1,5	3,2	7,7	15,5	20,2	51,3	100,0	6,01
Učenje	,2	,7	,7	5,9	9,8	21,2	61,6	100,0	6,35
Originalnost	,7	,2	1,7	5,5	10,6	24,4	57,0	100,0	6,26
Skromnost	1,2	3,5	6,1	11,3	17,8	19,8	40,3	100,0	5,62
Napredak	,5	0,0	1,3	5,5	6,2	22,2	64,2	100,0	6,40
Poštovanje	,2	,2	1,3	5,1	9,9	17,7	65,6	100,0	6,40
Duhovnost	2,7	2,7	5,2	10,1	15,9	17,2	46,2	100,0	5,70
Odgovornost	,2	,2	1,0	2,9	8,1	16,5	71,3	100,0	6,53
Resursi	,2	,7	2,4	6,1	13,4	22,2	55,1	100,0	6,19
Uslužnost	0,0	,3	1,3	4,7	7,4	24,8	61,4	100,0	6,39
Profitabilnost	,5	,5	1,0	5,7	10,5	23,6	58,2	100,0	6,29
Sloboda	,8	1,0	2,7	7,9	13,4	22,9	51,3	100,0	6,06
Prijateljstvo	1,3	1,2	3,0	9,6	13,9	19,2	51,8	100,0	5,98
Uticaj	1,3	1,7	3,2	7,1	16,4	24,6	45,7	100,0	5,92
Kvalitet	,3	0,0	,2	1,7	5,4	13,9	78,5	100,0	6,68
Liderstvo	1,2	,5	1,7	4,7	12,6	23,9	55,3	100,0	6,20



U odnosu na stepen zastupljenosti vrednosti u organizacijama, 48,6% ispitanika smatra da su njima najvažnije vrednosti zastupljene u određenoj meri u poslovanju organizacija, gde samo 13% ispitanika smatra da su one u potpunosti zastupljene, 13% smatra da su skoro uvek zastupljene, 22,6% ispitanika smatra da su često zastupljene, a 25,3% je neopredeljenih (Tabela 5-6).

Tabela 5-6. Skala rangiranja zastupljenosti vrednosti u poslovanju kompanija

Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?	Procenat
1 (Uopšte nisu zastupljene)	3,4
2	8,3
3	14,5
4	25,3
5	22,6
6	13,0
7 (U potpunosti su zastupljene)	13,0

5.1.3.4. Evaluacija vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

Stepen značaja pojedinih vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje prema mišljenju ispitanika šire javnosti je dat u tabeli 5-7.

Tabela 5-7. Statistički pregled univarijantne analize vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)							Srednja vrednost (μ)	
	1 – Najmanje važan, 7 – Najviše važan								
	1	2	3	4	5	6	7		
Kreativnost	,7	,3	,7	4,7	12,6	24,8	56,3	100,0	6,28
Smelost	,2	,8	1,4	7,6	14,7	29,1	46,3	100,0	6,08
Miroljubivost	1,4	2,5	5,1	9,8	17,2	18,4	45,6	100,0	5,77
Posvećenost	0,0	,5	1,7	5,7	11,7	22,0	58,4	100,0	6,28
Etika	,2	,3	1,8	4,7	10,3	23,0	59,7	100,0	6,32
Estetika	,5	,8	2,9	9,3	18,2	24,5	43,8	100,0	5,93
Znanje	0,0	0,0	,3	2,0	4,2	18,8	74,6	100,0	6,65
Sposobnost/Veština	0,0	,2	,2	2,0	4,2	20,5	73,0	100,0	6,64
Poverenje	0,0	,2	,8	2,2	7,4	21,8	67,6	100,0	6,53
Objektivnost	0,0	,3	,7	4,4	13,3	24,6	56,7	100,0	6,31
Brižnost	,3	,8	2,9	7,9	15,5	22,2	50,4	100,0	6,06
Otvorenost	,3	,5	1,9	6,2	14,5	24,7	51,9	100,0	6,16
Marljivost	,2	,2	1,3	3,0	10,4	21,7	63,1	100,0	6,41
Entuzijazam	,7	,3	1,4	5,8	12,4	26,2	53,3	100,0	6,21
Tolerancija	,5	1,7	1,7	6,7	13,1	19,9	56,4	100,0	6,15
Ljubav	1,3	2,5	5,2	10,1	13,3	16,5	50,9	100,0	5,85
Veselost/Vedrina	,5	2,4	2,9	7,6	13,6	20,9	52,2	100,0	6,03
Timski rad	0,0	,2	1,4	2,4	9,1	17,9	69,1	100,0	6,51
Aspiracija/Sanjarenje	4,9	5,1	6,2	15,2	19,7	16,4	32,5	100,0	5,19
Saosećajnost/Empatija	2,2	4,6	4,4	10,8	18,9	19,4	39,7	100,0	5,57
Saradnja	0,0	0,0	1,2	3,5	9,1	25,0	61,2	100,0	6,41
Humanost	,2	,3	1,2	4,4	10,3	19,9	63,7	100,0	6,39
Samokontrola	0,0	,2	1,7	5,1	13,2	20,9	59,0	100,0	6,30



Nastavak Tabela 5-7. Statistički pregled univarijantne analize vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)								Srednja vrednost (μ)
	1 – Najmanje važan, 7 – Najviše važan								
	1	2	3	4	5	6	7		
Otmenost	,7	2,5	3,4	11,2	15,8	21,4	45,1	100,0	5,83
Harmonija	,3	1,0	2,5	7,1	14,5	23,1	51,4	100,0	6,09
Jednostavnost	,7	1,9	3,4	7,9	13,8	20,7	51,7	100,0	6,01
Mudrost	0,0	,8	1,3	4,6	9,9	18,2	65,1	100,0	6,39

Rezultati pokazuju visoko vrednovanje svih ispitivanih vrlina sa srednjim vrednostima iznad 5,19, koje premašuju prosečnu vrednost od 4,00 ($\mu > 4,0$).

Slično vrednostima, 44,2% ispitanika smatra da su njima najvažnije vrline zastupljene u organizacijama, od toga 11,1% smatra da su zastupljene u potpunosti i 11,1% smatra da su skoro uvek zastupljene. 22% ispitanih smatra da su često zastupljene, a neopredeljenih je 26,4% (Tabela 5-8).

Tabela 5-8. Skala rangiranja zastupljenosti vrlina u kompanijama

Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?	Procenat
1 (Uopšte nisu zastupljene)	4,0
2	7,6
3	17,8
4	26,4
5	22,0
6	11,1
7 (U potpunosti su zastupljene)	11,1

U ispitivanju stepena značajnosti vrednosti i vrlina za opredeljivanje ispitanika za određene organizacije, kupovinu njihovih proizvoda/usluga i uspostavljanje saradnje sa njima, istraženo je željeno ponašanje koje bi ispitanici manifestovali u odnosu na organizaciju koja bi usvojila njima važne vrednosti i vrline. Rezultat istraživanja je pokazao da je izuzetno visok procenat ispitanika koji bi se priklonili organizaciji koja bi usvojila njima najvažnije vrednosti i vrline – iznosi 88,2%, od čega 44,8% bi se priklonilo njoj u potpunosti. Samo je 7,9% neodlučnih i 3,8% ispitanika koji se ne bi priklonili takvoj organizaciji (Tabela 5-9).



Tabela 5-9. Skala rangiranja ishodičnog ponašanja javnosti prema kompaniji koja bi usvojila njima najvažnije vrednosti i vrline

Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline:	Procenat
1 (Ne bih se priklonio njoj)	2,5
2	,3
3	1,0
4	7,9
5	19,1
6	24,3
7 (Priklonio bih se njoj)	44,8

5.1.3.5. Evaluacija mogućnosti praktične primene koncepta plemenite organizacije i plemenitih vrednosti i prepoznavanja plemenitih vrednosti u praksi

Dodatna potvrda značaja i uticaja plemenitih vrednosti za uspešnost poslovanja organizacija se može sagledati iz evaluacije korporativnih inicijativa i evaluacije ključnih elemenata za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću.

Ispitivanje značaja plemenitih vrednosti i njihove efektivnosti za širu javnost u praksi potvrđeno je sledećim ispitivanjem ključnih elemenata uspešne komunikacije organizacije. Takođe, deskriptivnom statistikom, može se sagledati značaj svake od ponuđenih opcija elemenata (Tabela 5-10).

Tabela 5-10. Statistički pregled univarijantne analize elemenata ključnih za uspešnu komunikaciju organizacije sa javnošću

Element	Skala rangiranja (%)							Srednja vrednost (μ)	
	1 – Svakako ne, 7 – Svakako da								
	1	2	3	4	5	6	7		
Apel za štednju	6,3	6,1	6,6	16,7	18,0	19,6	26,7	100,0	4,99
Apel za zdrav život	1,7	1,2	2,7	9,1	16,2	20,4	48,7	100,0	5,93
Humor	1,5	2,5	2,9	10,5	20,3	24,2	38,0	100,0	5,70
Novost	1,0	1,5	3,4	10,0	20,3	27,3	36,4	100,0	5,75
Šokantnost	12,7	10,7	13,2	15,8	19,0	13,1	15,6	100,0	4,19
Izazivanje straha	34,6	18,6	11,8	12,2	9,3	6,4	7,1	100,0	2,91
Pohlepa	49,6	16,5	10,9	7,3	6,5	3,4	5,8	100,0	2,38
Izazivanje ponosa	12,7	9,7	12,7	14,6	18,3	14,6	17,3	100,0	4,29
Širenje dobrog	1,2	,7	3,2	5,8	14,9	23,1	51,1	100,0	6,06
Davanje argumenata	1,4	,7	3,7	10,7	19,1	23,0	41,4	100,0	5,80
Izazivanje radoznalosti	3,0	3,5	4,2	11,7	21,6	21,6	34,3	100,0	5,47
Davanja nagrada	3,0	3,0	4,4	9,5	18,2	23,3	38,5	100,0	5,61
Angažovanje poznatih ličnosti	8,3	5,6	8,8	14,3	22,2	16,0	24,8	100,0	4,84
Apel za dobar fizički izgled	6,1	4,6	7,6	14,0	19,4	19,3	29,1	100,0	5,10
Ljubav	3,4	2,9	4,2	8,8	14,3	18,3	48,0	100,0	5,75



Može se videti da je najveću vrednost ostvario element „širenje dobrog“, koji je u osnovi razvijenog koncepta plemenite organizacije ($\mu = 6,06$).

U drugom primeru ispitivanja mogućnosti praktične primene koncepta plemenite organizacije i prepoznavanja plemenitih vrednosti istraženi su stavovi javnosti prema određenim najčešće korišćenim korporativnim inicijativama pojačanim korporativnom inicijativom plemenite organizacije.

Rangiranje korporativnih inicijativa po stepenu značaja za širu javnost Republike Srbije je dato u tabeli 5-11.

Tabela 5-11. Statistički pregled univarijantne analize korporativnih inicijativa

Tvrdnja	Skala rangiranja (%)							Srednja vrednost (μ)	
	1 – Svakako ne,	2	3	4	5	6	7 – Svakako da		
Tvrdnja 1	1,0	,3	1,5	2,7	7,9	20,1	66,6	100,0	6,42
Tvrdnja 2	,3	,3	,8	1,8	5,2	16,4	75,0	100,0	6,61
Tvrdnja 3	,8	,7	1,0	4,5	8,0	21,9	63,0	100,0	6,36
Tvrdnja 4	,5	,8	1,7	4,5	7,7	18,6	66,2	100,0	6,39
Tvrdnja 5	1,5	1,8	3,2	6,0	9,2	20,1	58,1	100,0	6,12
Tvrdnja 6	,8	1,8	1,8	3,4	5,4	16,8	69,9	100,0	6,41
Tvrdnja 7	2,7	2,0	2,8	7,5	14,2	17,8	52,9	100,0	5,94

Rezultati pokazuju da sve ispitivane korporativne inicijative imaju visoku važnost za građane Republike Srbije, jer svima srednja vrednost prelazi prosečnu vrednost od 4,0 ($\mu > 4,0$).

Tvrdnja 1: Mislim da kompanija treba da proizvodi kvalitetne proizvode i pruža kvalitetne usluge.

94,6% ispitanika smatra da bi kompanija trebalo da proizvodi kvalitetne proizvode i pruža kvalitetne usluge. Samo 2,7% ispitanika nema stav po ovom pitanju, a samo 2,8% ispitanika daje najmanji značaj ovom pitanju.



Tvrđnja 2: Mislim da kompanija treba da se odnosi prema svojim zaposlenima pošteno.

Visoko izražen stav je prema odnosu kompanije prema zaposlenima, gde 96,6% ispitanika smatra da bi kompanija trebalo da se odnosi prema svojim zaposlenima pošteno i tome pridaje veliki značaj. 1,8% ispitanika je neopredeljeno.

Tvrđnja 3: Mislim da kompanija treba da ostvaruje profit.

92,9% ispitanika smatra da je veoma važno da kompanija ostvaruje profit. 4,5% ispitanika nema stav po ovom pitanju.

Tvrđnja 4: Mislim da kompanija treba da bude poštena, časna i iskrena.

U pogledu iskazane etike, 92,5% ispitanika misli da bi kompanija trebalo da bude poštena, časna i iskrena i tome pridaje veliki značaj. 4,5% ispitanika nema definisan stav po ovom pitanju.

Tvrđnja 5: Mislim da kompanija treba da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije.

Svest o značaju korporativne filantropije i stepen uticaja aktivnosti korporativne filantropije organizacije je na nešto nižem nivou, gde 87,4% ispitanika podržava stav da bi kompanija trebalo da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije. 6% ispitanika je uzdržano po ovom pitanju.

Tvrđnja 6: Mislim da kompanija treba da vodi biznis uz očuvanje životne sredine.

Svest o životnoj sredini je na visokom nivou kod građana Republike Srbije i ima visoki značaj. 92,1% ispitanika smatra da bi kompanija trebalo da vodi biznis uz očuvanje životne sredine, gde je 69,9% ispitanika ovom pitanju dodelilo najveći nivo značajnosti, a 3,4% je neopredeljenih ispitanika.



Tvrdnja 7: Mislim da kompanija treba da bude emotivna, saosećajna i brižna prema potrebama svih članova ljudskog društva.

U pogledu iskazivanja brige, empatije i emocija organizacije prema članovima ljudskog društva, i ovde je procenat ispitanika koji zastupaju ovaj stav visok 84,9%, od čega 52,9% ispitanih dodeljuje najviši nivo značajnosti ovoj korporativnoj inicijativi, dok je 7,5% neopredeljenih.

5.1.3.6. Evaluacija uticaja demografskih karakteristika

Uticaj demografskih karakteristika na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji iskazane kroz posledična željena ponašanja, sproveden je Mann-Whitney U Test po svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-12 datoj u prilogu disertacije.

Ekonomski standard

U odnosu na finansijsko stanje, odnosno, životni/ekonomski standard ispitanika izražen kroz prosečna mesečna primanja po članu domaćinstva, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) po svim oblicima posledičnih željenih ponašanja, odnosno percepcija, stavova i namera ispitanika u odnosu na potencijalnu plemenitu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu, osim prvog oblika „Imam pozitivniju predstavu o njoj“, u okviru koga nije zabeležena nikakva statistički značajna razlika ($p > 0,05$). Ispitanici sa manjim primanjima su iskazivali pozitivnije stavove prema takvoj organizaciji. Statistički značajna razlika nije pronađena i u domenu potrebnih preduslova u pitanju „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.“ ($p > 0,05$).



Pol

Rezultati pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike između muškaraca i žena u pogledu posledičnih željenih ponašanja, odnosno, percepcija, stavova i namera ispitanika, a samim tim i prihvatanja plemenite organizacije, osim u mišljenju „Kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo bi se blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život.“, gde pripadnici muškog pola imaju izraženiji pozitivan stav ($p < ,05$), što znači da polna pripadnost ne utiče na željena ponašanja prema plemenitoj organizaciji.

Godine starosti

Rezultati pokazuju da stariji ispitanici ispoljavaju pozitivnije stavove po svim postavljenim pitanjima ($p < ,05$).

Stručna sprema

Rezultati pokazuju da u odnosu na stručnu spremu postoje statistički značajne razlike među ispitanicima po svim pitanjima, gde ispitanici sa nižom i srednjom stručnom spremom izražavaju jače pozitivne stavove prema plemenitoj organizaciji i potrebnim preduslovima za to ($p < ,05$). Jedino po pitanju „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, zaradu u odnosu na konkurentsku ponudu.“ nije utvrđena statistički značajna razlika.

Tip naselja

Po tipu naselja, rezultati pokazuju da je utvrđena statistički značajna razlika ($p < ,05$) po svim oblicima posledičnih željenih ponašanja i potrebnih preduslova za posledična željena ponašanja, odnosno stavova ispitanika u odnosu na potencijalnu plemenitu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu. Ispitanici iz ruralnih područja vrednuju više takvu organizaciju.



Broj članova domaćinstva

Posmatrano prema broju članova domaćinstva, može se videti da je utvrđena statistički značajna razlika za sledeća posledična željena ponašanja „Imam pozitivniju predstavu o njoj.“, „Koristio bih proizvode ili usluge te kompanije, ako bi mi ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna.“, „Preorijentisao bih se na brend te kompanije.“, „Postao bih njen lojalan kupac.“, kao i potrebne preduslove za iskazana posledična ponašanja „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la bez obzira na karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet, cenu, zaradu.“ i „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.“ ($p < ,05$), gde ispitanici koji potiču iz porodica sa manjim brojem članova iskazuju pozitivnije stavove. Statistički značajna razlika nije utvrđena za pitanja „Kada bih imao mogućnosti da biram, radio bih u toj kompaniji.“, „Kada bih vodio posao, želeo bih da uspostavim poslovnu saradnju sa tom kompanijom.“, „Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.“, „Takva kompanija bi učinila da „zaboravim“ na konkurenciju.“, „Podržavao bih je i koristio njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize.“, „Kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo bi se blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život.“ i „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, zaradu u odnosu na konkurentsku ponudu.“, što ukazuje da broj članova domaćinstva nema uticaja na stavove ispitanika po ovim pitanjima ($p > ,05$).

Uticaj demografskih karakteristika na proces donošenja odluka o kupovini

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na proces donošenja odluka o kupovini, sproveden je Mann-Whitney U Test po svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-13 datoj u prilogu disertacije.



Ekonomski standard

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim nivoom primanja, odnosno, ekonomskog/životnog standarda. Statistički značajne razlike su pronađene u pitanjima „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“ i „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“ u kojima su ispitanici sa nižim ekonomskim standardom iskazali više pozitivne stavove ($p < ,05$). Takođe, ispitanici sa nižim ekonomskim standardom u većoj meri pridaju značaj i načinu plaćanja ($p < ,001$), ceni ($p < ,001$), rokovima isporuke ($p < ,001$), načinu održavanja ($p < ,001$), promociji ($p < ,001$), distribuciji ($p < ,001$), imidžu proizvoda ($p < ,05$), duhu brenda ($p < ,05$) i vrednostima brenda ($p < ,05$).

Pitanja „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“, „kvalitet proizvoda“, „dizajn proizvoda“, „marka proizvoda“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ne beleže statistički značajnu razliku ($p > ,05$).

Pol

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, pripadnici muške populacije se više „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno dobro raspitaju o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“ Veći značaj za njih ima i „marka proizvoda“, „rokovi isporuke“, „način održavanja“, „distribucija“, „imidž proizvoda“, kao i „duh brenda“ i „vrednosti brenda“ ($p < ,05$), dok polna razlika nema uticaja na „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“, „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“, „kvalitet proizvoda“, „dizajn proizvoda“, „cena“, „način plaćanja“, „promocija“ i, što je najvažnije, „Kada



pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ($p > 0,05$).

Godine starosti

I ovde rezultati pokazuju da stariji ispitanici ispoljavaju pozitivnije stavove po svim postavljenim pitanjima ($p < 0,05$). Jedino po pitanju „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ne postoji statistički značajna razlika između mlađih i starijih, već je obema grupama ovo podjednako važno ispoljeno ponašanje ($p > 0,05$), što se javlja kao značajan rezultat istraživanja u pogledu ispitivanja opravdanosti, uspešnosti potencijalne plemenite organizacije i njenog prihvatanja na tržištu.

Stručna sprema

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižom i višom stručnom spremom. Statistički značajne razlike su pronađene u pitanjima „načina plaćanja“ ($p < 0,001$), „cene“ ($p < 0,001$), „rokova isporuke“ ($p < 0,001$), „promocije“ ($p < 0,001$), „distribucije“ ($p < 0,001$), „imidžu proizvoda“ ($p < 0,05$), „duhu brenda“ ($p < 0,05$) i „vrednostima brenda“ ($p < 0,05$), „promocije proizvoda“ ($p < 0,001$), „marke“ ($p < 0,05$) i „dizajna proizvoda“ ($p < 0,05$). Pitanja „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“, „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“ i „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“, „kvalitet proizvoda“, „način održavanja“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan:“ ne sadrže statistički značajnu razliku ($p > 0,05$).



Tip naselja

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika iz urbanih i ruralnih područja. Statistički značajne razlike su pronađene po svim pitanjima iz ovog segmenta ($p < 0,05$), osim za pitanje „kvaliteta“, gde nije utvrđena statistički značajna razlika. Za sva ostala pitanja ispitanici iz ruralnih područja su dali pozitivnije impresije.

Broj članova domaćinstva

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika iz domaćinstava sa do tri člana i preko tri člana. Nisu pronađene statistički značajne razlike ni po jednom pitanju ($p > 0,05$).

Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane, sproveden je Mann-Whitney U Test po svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-14 datoj u prilogu disertacije.

Ekonomski standard

U odnosu na finansijsko stanje – životni/ekonomski standard ispitanika izražen kroz prosečna mesečna primanja po članu domaćinstva, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) po svim vrednostima iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da stane, osim za vrednosti „efikasnost“, „inicijativa“, „finansijski uspeh“ i „kvalitet“ ($p > 0,05$). Statistički značajna razlika nije pronađena ni po pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ ($p > 0,05$). Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici sa



manjim primanjima i nižim ekonomskim/životnim standardom iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika sa višim životnim/ekonomskim standardom.

Pol

U odnosu na polnu pripadnost ispitanika, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) samo za sledeće ispitivane vrednosti iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da stane: „poslušnost“, „skromnost“, „uticaj“ i „liderstvo“, što znači da nema značajne razlike između polova po pitanju vrednovanja pojedinih ispitivanih vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane ($p > ,05$). Jako je interesantno, međutim, zapažanje da ispitanici ženskog pola vrednuju više „uticaj“ ($p < ,05$) i „liderstvo“ ($p < ,05$), vrednosti tradicionalno vezane za muški pol, a pripadnici muškog pola vrednuju više „poslušnost“ ($p < ,05$) i „skromnost“ ($p < ,05$), vrednosti koje tradicionalno očekuju od ženskog pola u ponašanju i odnosu prema njima – pripadnicima muškog pola. Takođe, ne postoji statistički značajna razlika u pogledu mišljenja obe grupe ispitanika vezano za pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ ($p > ,05$).

Godine starosti

Rezultati pokazuju da stariji ispitanici ispoljavaju pozitivnije stavove po svim postavljenim pitanjima ($p < ,05$), osim po pitanju „inovativnost“, koja je podjednako značajna i za mlađe i za starije grupe građana Republike Srbije ($p > ,05$).

Ujednačeno je mišljenje ispitanika svih starosnih grupa u pogledu pitanja „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“, gde nije pronađena statistički značajna razlika između dve grupe ispitanika.

Stručna sprema

U odnosu na stepen stručne sprema ispitanika, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) po svim vrednostima iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da



stane, osim za vrednosti „inicijativa“, „finansijski uspeh“, „odgovornost“, „resursi“, „uslužnost“, „kvalitet“ i „liderstvo“ ($p > ,05$). Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici sa nižom i srednjom stručnom spremom iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika sa višom i visokom stručnom spremom. Pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ ne beleži statistički značajnu razliku ($p > ,05$).

Tip naselja

U odnosu na tip naselja, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) po svim vrednostima iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da stane, osim za vrednosti „originalnost“ i „kvalitet“ ($p > ,05$). Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici iz ruralnih područja iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika iz urbanih područja. Pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ ne beleži statistički značajnu razliku ($p > ,05$).

Broj članova domaćinstva

U odnosu na broj članova domaćinstva, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) samo po sledećim ispitivanim vrednostima: „podrška zajednice“, „integritet“, „duhovnost“, „resursi“, „uslužnost“, „uticaj“ i „liderstvo“ ($p < ,05$), za sve ostale ispitivane vrednosti nisu pronađene statistički značajne razlike. Ispitanici iz porodica sa manjim brojem članova iskazuju pozitivnije stavove prema statistički značajnim ispitivanim vrednostima.

Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje, sproveden je Mann-Whitney U Test po



svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-15 datoj u prilogu disertacije.

Ekonomski standard

U odnosu na finansijsko stanje – životni/ekonomski standard ispitanika izražen kroz prosečna mesečna primanja po članu domaćinstva, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) po skoro svim vrlinama koje bi organizacija trebalo da poseduje po mišljenju ispitanika. Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su svi ispitanici dali podjednak uticaj sledećim stavovima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ Ekonomski/životni standard nema uticaja samo na „kreativnost“, „smelost“, „znanje“ i „entuzijazam“, vrline za koje ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) i za koje svi ispitanici smatraju da bi trebalo da postoje u uspešnim organizacijama. Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici sa manjim primanjima i nižim ekonomskim/životnim standardom iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika sa višim životnim/ekonomskim standardom.

Pol

Takođe, u odnosu na polnu pripadnost nije utvrđena statistički značajna razlika između dve grupe ispitanika, osim po pitanju vrline „jednostavnost“ koju više vrednuju pripadnici muškog pola ($p < 0,05$), koju i, inače, u životu više vrednuju i u skladu sa kojom žive. Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su svi ispitanici dali podjednak uticaj sledećim stavovima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“



Godine starosti

U odnosu na godine starosti, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) u skoro svim ispitivanim vrlinama koje bi organizacija trebalo da poseduje po mišljenju ispitanika. Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su svi ispitanici dali podjednak uticaj sledećem stavu „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“. Godine starosti ispitanika nemaju uticaja samo na „kreativnost“, „znanje“ i „sposobnost/veštinu“, vrline za koje ne postoji statistički značajna razlika ($p > ,05$) i za koje ispitanici smatraju da bi trebalo da postoje u uspešnim organizacijama. Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici starijih godina iskazuju pozitivnije stavove od mlađih ispitanika i pre bi se priklonili kompaniji koja bi usvojila njima najvažnije vrednosti i vrline.

Stručna sprema

U odnosu na stručnu spremu, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) u značajnom broju ispitivanih vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje po mišljenju ispitanika. Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su svi ispitanici dali podjednak uticaj sledećim stavovima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ Stručna sprema se javlja kao faktor uticaja za sve ispitivane vrline osim za „kreativnost“, „smelost“, „etiku“, „znanje“, „sposobnost/veštinu“, „poverenje“, „entuzijazam“, „timski rad“ i „mudrost“, vrline za koje ne postoji statistički značajna razlika ($p > ,05$) i za koje svi ispitanici smatraju da bi trebalo da postoje u uspešnim organizacijama. Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici sa nižom i srednjom stručnom spremom iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika sa višom i visokom stručnom spremom.

Tip naselja

U odnosu na tip naselja ispitanika, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) u značajnom većinskom broju ispitivanih vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje



po mišljenju ispitanika. Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su svi ispitanici dali podjednak uticaj sledećim stavovima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ Tip naselja nema uticaja samo na „kreativnost“, „smelost“, „etiku“, „znanje“, „sposobnost/veštinu“, „poverenje“, „entuzijazam“, „humanost“ i „harmoniju“, vrline za koje ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) i za koje svi ispitanici smatraju da bi trebalo da postoje u uspešnim organizacijama. Utvrđeno je da po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, ispitanici iz ruralnih područja iskazuju pozitivnije stavove od ispitanika iz urbanih područja.

Broj članova domaćinstva

U odnosu na broj članova domaćinstva ispitanika, nije utvrđena statistički značajna razlika ($p > 0,05$) po skoro svim vrlinama koje bi organizacija trebalo da poseduje po mišljenju ispitanika. Ispitanici se statistički značajno razlikuju samo po pitanju vrlina „etike“, „estetike“ i „otmenosti“, kojima veći značaj daju ispitanici iz domaćinstava sa manjim brojem članova ($p < 0,05$). Posebno značajan rezultat istraživanja je činjenica da su ispitanici dali podjednak uticaj sledećim stavovima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“

Uticaj demografskih karakteristika na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću, sproveden je Mann-Whitney U Test po svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-16 datoj u prilogu disertacije.



Ekonomski standard

I po ovom pitanju, ispitanici sa nižim primanjima imaju veće percepcije značaja pojedinih elemenata. U vrhu liste elemenata sa statistički značajnim razlikama, nalaze se „novost“, „širenje dobrog“, „davanje argumenata“ i „apel za zdrav život“ ($p < ,05$), zatim slede „apel za štednju“, „ljubav“, „apel za dobar fizički izgled“, „angažovanje poznatih ličnosti“ i „izazivanje ponosa“ ($p < ,05$), dok elementi „humora“, „šokantnosti“, „izazivanja straha“, „pohlepe“, „izazivanja radoznalosti“ i „davanje nagrada“ imaju podjednak uticaj na obe grupe ispitanika ($p > ,05$).

Pol

I po ovom pitanju, nisu pronađene statistički značajne razlike za sve elemente, osim za element „izazivanje ponosa“, koji vrednuju više pripadnici muškog pola ($p < ,05$).

Godine starosti

I po ovom pitanju, stariji ispitanici imaju veće percepcije značaja pojedinih elemenata. U vrhu liste elemenata sa statistički značajnim razlikama, nalaze se „apel za štednju“, „apel za zdrav život“, „širenje dobrog“, „davanje argumenata“ i „ljubav“ ($p < ,05$). Elementi „šokantnosti“ i „izazivanja straha“ su značajniji prema viđenju mlađih ispitanika ($p < ,05$). Elementi „humora“, „novosti“, „pohlepe“, „izazivanja ponosa“, „izazivanja radoznalosti“, „davanje nagrada“, „apel za dobar fizički izgled“ i „angažovanje poznatih ličnosti“ imaju podjednak uticaj na obe grupe ispitanika ($p > ,05$).

Stručna sprema

I po ovom pitanju, ispitanici sa nižom stručnom spremom imaju veće percepcije značaja pojedinih elemenata. U vrhu liste elemenata sa statistički značajnim razlikama, nalaze se „apel za štednju“, „humor“, „novost“, „izazivanja ponosa“, „širenje dobrog“, „davanje nagrada“, „angažovanje poznatih ličnosti“, „apel za dobar fizički izgled“ i „ljubav“ ($p < ,05$). Elementi „apel za zdrav život“, „šokantnost“, „izazivanje straha“,



„pohlepa“, „davanje argumenata“ i „izazivanje radoznalosti“ imaju podjednak uticaj na obe grupe ispitanika ($p > ,05$).

Tip naselja

I po ovom pitanju, ispitanici iz ruralnih područja imaju veće percepcije značaja pojedinih elemenata. U vrhu liste elemenata sa statistički značajnim razlikama, nalaze se „apel za štednju“, „humor“, „širenje dobrog“, „davanje argumenata“, „ljubav“, „apel za dobar fizički izgled“ i „angažovanje poznatih ličnosti“ ($p < ,05$). Elementi „apel za zdrav život“, „novost“, „šokantnost“, „izazivanje straha“, „pohlepa“, „izazivanje ponosa“, „izazivanje radoznalosti“, „davanje nagrada“, imaju podjednak uticaj na obe grupe ispitanika ($p > ,05$).

Broj članova domaćinstva

Po ovom pitanju, nije pronađena statistički značajna razlika u odnosu ni na jedan element ($p > ,05$) izuzev elementa „izazivanje straha“ kome ispitanici koji žive u domaćinstvima sa četiri i više člana pridaju veći značaj ($p < ,05$).

Uticaj demografskih karakteristika na percepciju značaja korporativnih inicijativa

U cilju evaluacije uticaja pojedinih demografskih karakteristika ispitanika na percepciju značaja korporativnih inicijativa, sproveden je Mann-Whitney U Test po svim pojedinačnim demografskim karakteristikama pripadnika šire javnosti Republike Srbije i rezultati su prikazani u tabeli 5-17 datoj u prilogu disertacije.

Ekonomski standard

Takođe, nakon ispitivanja postojanja statistički značajnih razlika u odnosu na stavove ispitanika prema korporativnim inicijativama, uočeno je da ispitanici sa manjim primanjima ponovo iskazuju jača slaganja sa svim korporativnim inicijativama, nego ispitanici sa većim primanjima ($p < ,05$). Jedino po pitanju korporativne inicijative



„Mislim da kompanija treba da proizvodi kvalitetne proizvode i pruža kvalitetne usluge.“ nije uočena statistički značajna razlika, što ukazuje da visina primanja nema uticaja na jačinu zahteva ispitanika po pitanju kvaliteta proizvoda i usluga.

Pol

Nakon ispitivanja postojanja statistički značajnih razlika u odnosu na stavove ispitanika prema korporativnim inicijativama, uočeno je da ne postoje statistički značajne razlike između dve grupe ispitanika, što ukazuje da polna pripadnost nema uticaja na korporativne inicijative ($p > ,05$).

Godine starosti

Isto tako, kao i prethodno, rezultati pokazuju da stariji ispitanici ispoljavaju pozitivnije stavove po svim postavljenim pitanjima ($p < ,05$).

Stručna sprema

Takođe, nakon ispitivanja postojanja statistički značajnih razlika u odnosu na stavove ispitanika prema korporativnim inicijativama, uočeno je da ispitanici sa nižom i srednjom stručnom spremom iskazuju jača slaganja sa sledećim korporativnim inicijativama „Mislim da kompanija treba da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije.“ i „Mislim da kompanija treba da bude emotivna, saosećajna i brižna prema potrebama svih članova ljudskog društva.“, nego ispitanici sa višom i visokom stručnom spremom uključujući i postdiplomske studije ($p < ,001$). Po ostalim pitanjima, ne postoje statistički značajne razlike po korporativnim inicijativama.

Tip naselja

Rezultati pokazuju da ispitanici iz ruralnih područja ispoljavaju pozitivnije stavove po svim postavljenim pitanjima vezanim za korporativne inicijative ($p < ,05$).



Broj članova domaćinstva

I ovde rezultati pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike između dveju grupa ispitanika ni po jednoj ispitivanoj korporativnoj inicijativi i stepenu značajnosti za ispitanike ($p > 0,05$), što znači da broj članova domaćinstva nema uticaja na mišljenje ispitanika u ovom segmentu.

5.1.3.7. Evaluacija uticaja subjektivnog osećaja blagostanja

Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji i posledična željena ponašanja

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji iskazane kroz posledična željena ponašanja, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-18 datoj u prilogu disertacije.

Sreća

Rezultati pokazuju da u odnosu na stepen subjektivnog osećaja sreće ispitanika kao jednog od elemenata subjektivnog osećaja blagostanja ne postoje statistički značajne razlike po svim iskazanim stavovima, osim prema stavovima „Imam pozitivniju predstavu o njoj.“ i „Preorijentisao bih se na brend te kompanije.“, gde srećniji ispitanici beleže jače izražene pozitivne stavove ($p < 0,05$).

Zadovoljstvo

Posmatrano prema stepenu subjektivnog osećaja zadovoljstva životom ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, može se videti da je utvrđena statistički značajna razlika za sledeća posledična željena ponašanja „Imam pozitivniju predstavu o njoj.“, „Preorijentisao bih se na brend te kompanije.“, „Postao bih njen lojalan kupac.“, „Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.“, „Takva



kompanija bi učinila da „zaboravim“ na konkurenciju.“, „Podržavao bih je i koristio njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize.“, kao i na potrebne predušlove za posledična ponašanja: „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la bez obzira na karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet, cenu, zaradu.“, „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, zaradu u odnosu na konkurentsku ponudu.“ i „Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.“ ($p < 0,05$), gde ispitanici koji osećaju viši stepen zadovoljstva svojim životom iskazuju pozitivnije stavove. Statistički značajna razlika nije utvrđena za pitanja „Koristio bih proizvode ili usluge te kompanije, ako bi mi ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna.“, „Kada bih imao mogućnosti da biram, radio bih u toj kompaniji.“, „Kada bih vodio posao, želeo bih da uspostavam poslovnu saradnju sa tom kompanijom.“ i „Kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo bi se blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život.“, što ukazuje da subjektivni osećaj zadovoljstva životom nema uticaja na stavove ispitanika po ovim pitanjima i na podjednak značaj ovih atributa za sve ispitanike. ($p > 0,05$).

Kvalitet

Rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika po ovim pitanjima za posmatrane grupe ispitanika.

Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na proces donošenja odluka o kupovini

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na proces donošenja odluka o kupovini, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-19 datoj u prilogu disertacije.



Sreća

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom subjektivnog osećaja sreće kao elementom subjektivnog osećaja blagostanja. Statistički značajne razlike su pronađene u pitanjima „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“, „dizajn proizvoda“, „marka proizvoda“, „promocija“, „distribucija“, „imidž proizvoda“, „duh brenda“ i „vrednosti brenda“ ($p < ,05$). Pitanja „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“ i „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“, „kvalitet proizvoda“, „način održavanja“, „cena“, „način plaćanja“, „rokovi isporuke“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju“ ne sadrže statistički značajnu razliku ($p > ,05$).

Zadovoljstvo

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom subjektivnog osećaja zadovoljstva životom kao elementom subjektivnog osećaja blagostanja. Statistički značajne razlike su pronađene u svim pitanjima ($p < ,05$), osim u pitanjima „cena“ i „kvalitet proizvoda“ ($p > ,05$). Pri tome, ispitanici koji su zadovoljniji svojim životom iskazuju jače stepene značaja svakog od statistički značajnih pitanja.

Kvalitet

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom subjektivnog osećaja kvaliteta života kao elementom subjektivnog osećaja blagostanja. Statistički značajna razlika je pronađena samo u pitanju „način plaćanja“ kome veći značaj pridaju ispitanici koji smatraju da im je kvalitet života na nezadovoljavajuće visokom nivou ($p < ,05$).



Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-20 datoj u prilogu disertacije.

Sreća

U odnosu na stepen subjektivnog osećaja sreće ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) za manji broj ispitivanih vrednosti iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da stane. To su „inicijativa“, „svest o životnoj sredini“, „inovativnost“, „upornost“, „zabava“, „povezanost“, „fleksibilnost“ i „perspektiva“ koje su značajnije za srećnije ispitanike ($p < ,05$). Takođe, srećniji ispitanici iskazuju jači stav i u odnosu na pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“.

Zadovoljstvo

U odnosu na stepen subjektivnog osećaja zadovoljstva životom ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) za sledeće ispitivane vrednosti: „inicijativa“, „konkurencija“, „inovativnost“, „integritet“, „jasnoća“, „bezbednost“, „upornost“, „zabava“, „povezanost“, „fleksibilnost“, „perspektiva“, „priznanje“, „učenje“, „originalnost“, „napredak“, „uticaj“, „liderstvo“. Ispitanici zadovoljniji svojim životom, smatraju više da bi ove vrednosti trebalo da budu one iza kojih bi organizacija trebalo da stane. Takođe, zadovoljniji ispitanici svojim životom iskazuju jači stav i u odnosu na pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“.



Kvalitet

U odnosu na stepen subjektivnog osećaja kvaliteta života ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) samo za jednu ispitivanu vrednost: „originalnost“, za koju ispitanici zadovoljniji kvalitetom svog života više smatraju da bi trebalo da bude vrednost iza koje bi organizacija trebalo da stane. Sve ostale ispitivane vrednosti ne poseduju statistički značajnu razliku između ovih dveju grupa ispitanika. Takođe, statistički značajna razlika ne postoji ni za pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“.

Uticao subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-21 datoj u prilogu disertacije.

Sreća

U odnosu na stepen subjektivnog osećaja sreće ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, ispitanici se statistički značajno razlikuju ($p < ,05$) u sledećim ispitivanim vrlinama koje smatraju da bi organizacija trebalo da poseduje: „kreativnost“, „posvećenost“, „etika“, „estetika“, „otvorenost“, „entuzijazam“, „timski rad“ i „saradnja“, što ukazuje na neznatan uticaj subjektivnog osećaja sreće ispitanika na njihovo opredeljenje. Po pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ ispitanici se takođe statistički značajno razlikuju, kao i po pitanju „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj“. Po svim pitanjima sa utvrđenom statistički značajnom razlikom, srećniji ispitanici iskazuju pozitivnije stavove.



Zadovoljstvo

U odnosu na stepen subjektivnog osećaja zadovoljstva životom ispitanika kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja, ispitanici se statistički značajno razlikuju ($p < ,05$) u sledećim ispitivanim vrlinama koje smatraju da bi organizacija trebalo da poseduje: „kreativnost“, „objektivnost“, „otvorenost“, „marljivost“, „entuzijazam“, „tolerancija“, „timski rad“, „saradnja“, „samokontrola“ i „otmenost“. S obzirom da se radi o približno polovini ispitivanih vrlina, može se reći da je u pitanju umeren nivo uticaja ovog elementa subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na ispitivane vrline koje bi organizacija trebalo da poseduje prema mišljenju ispitanika. Po pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ ispitanici se takođe statistički značajno razlikuju. Po svim ovim pitanjima, ispitanici koji su zadovoljniji u svom životu pridaju više značaja, nego ispitanici koji su manje zadovoljni.

Kvalitet

Rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika po ovim pitanjima za posmatrane grupe ispitanika. Ispitanici se statistički značajno razlikuju samo u pogledu „entuzijazma“ ($p < ,05$) za koji ispitanici sa većim stepenom osećaja zadovoljstva kvalitetom života smatraju u većoj meri da bi trebalo da bude vrлина koju bi organizacija trebalo da poseduje i po pitanjima „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“, kojima ispitanici koji su zadovoljniji kvalitetom svoga života pridaju više značaja, nego ispitanici koji su manje zadovoljni.

Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na korporativne inicijative

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na korporativne inicijative, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-22 datoj u prilogu disertacije.



Sreća

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na subjektivni osećaj sreće kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja statistički značajno razlikuju samo po pitanju „Mislim da kompanija treba da vodi biznis uz očuvanje životne sredine.“, kome veći značaj pridaju srećniji ispitanici ($p < ,05$).

Zadovoljstvo

Rezultati pokazuju da nije pronađena statistički značajna razlika između ispitanika u odnosu na subjektivni osećaj zadovoljstva životom kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja ni po jednoj od ispitivanih korporativnih inicijativa ($p > ,05$).

Kvalitet

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na subjektivni osećaj kvaliteta života kao elementa subjektivnog osećaja blagostanja statistički značajno ne razlikuju ($p < ,05$).

Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću

U cilju evaluacije uticaja subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-23 datoj u prilogu disertacije.

Sreća

I po ovom pitanju, ispitanici sa višim stepenom subjektivnog osećaja sreće imaju veće percepcije značaja pojedinih elemenata. U vrhu liste elemenata sa statistički značajnim razlikama, nalaze se „humor“, „novost“, „šokantnost“, „izazivanje straha“, „izazivanje radoznalosti“, „angažovanje poznatih ličnosti“ i „apel za dobar fizički izgled“ ($p < ,05$). Elementi „apel za štednju“, „apel za zdrav život“, „pohlepa“, „izazivanje ponosa“,



„davanje nagrada“, „širenje dobrog“, „davanje argumenata“ i „ljubav“ imaju podjednak uticaj na obe grupe ispitanika ($p > ,05$).

Zadovoljstvo

Po ovom pitanju, ispitanici sa višim stepenom subjektivnog osećaja zadovoljstva svojim životom se statistički značajno ne razlikuju samo po pitanju sledećih elemenata: „apel za zdrav život“ i „širenje dobrog“ ($p > ,05$). Svi ostali elementi su praćeni statistički značajnim razlikama između dveju grupa ispitanika ($p < ,05$).

Kvalitet

Po ovom pitanju, ispitanici sa višim stepenom subjektivnog osećaja zadovoljstva kvalitetom života se statistički značajno razlikuju samo po pitanju sledećih elemenata: „šokantnost“ i „izazivanje straha“ ($p < ,05$). Svi ostali elementi nisu praćeni statistički značajnim razlikama između dveju grupa ispitanika ($p > ,05$).

5.1.3.8. Evaluacija uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba

Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji i posledična željena ponašanja

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji iskazane kroz posledična željena ponašanja, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-24 datoj u prilogu disertacije.

Prvi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenja fizioloških potreba, rezultati pokazuju da je utvrđena statistički značajna razlika ($p < ,05$) samo po jednom obliku posledičnih željenih ponašanja i potrebnih preduslova za posledična željena ponašanja, odnosno stavova



ispitanika u odnosu na potencijalnu plemenitu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu „Preorijentisao bih se na brend te kompanije”, kome zadovoljniji ispitanici daju više značaja. Stoga se može reći da stepen ispunjenosti fizioloških i egzistencijalnih ličnih potreba ispitanika nema velikog uticaja na njihove stavove po pitanju plemenite organizacije, tj. organizacije koja čini nešto kako bi popravila svet.

Drugi nivo potreba

Rezultati pokazuju da u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću ispitanika drugog nivoa Maslowljeve hijerarhije potreba postoje statistički značajne razlike među ispitanicima po skoro svim pitanjima, gde ispitanici sa višim stepenom ispunjenosti potreba izražavaju jače pozitivne stavove prema plemenitoj organizaciji i potrebnim preduslovima za to ($p < ,05$). Ispitanici se statistički značajno ne razlikuju samo po pitanjima „Kada bih imao mogućnosti da biram, radio bih u toj kompaniji.“, „Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.“, „Takva kompanija bi učinila da „zaboravim“ na konkurenciju.“ i „Samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.“ ($p > ,05$).

Treći nivo potreba

Rezultati pokazuju da u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih socijalnih potreba ispitanika ne postoje statistički značajne razlike ($p > ,05$).

Četvrti nivo potreba

Rezultati pokazuju da u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem ispitanika statistički značajne razlike među ispitanicima postoje samo po pitanju „Imam pozitivniju predstavu o njoj.“ i „Preorijentisao bih se na brend te kompanije.“ ($p > ,05$).



Peti nivo potreba

Rezultati pokazuju da u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za samoaktualizacijom ispitanika postoje statistički značajne razlike među ispitanicima po svim pitanjima, osim po pitanjima „Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.“ i „Samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.“, gde ispitanici sa višim stepenom zadovoljenja ovih potreba izražavaju jače pozitivne stavove prema plemenitoj organizaciji i potrebnim preduslovima za to ($p < ,05$).

Uticao stepena ispunjenosti ličnih potreba na korporativne inicijative

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika na korporativne inicijative, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-25 datoj u prilogu disertacije.

Prvi nivo potreba

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih egzistencijalnih i fizioloških potreba statistički značajno ne razlikuju po pitanju vrednovanja određenih korporativnih inicijativa ($p > ,05$).

Drugi nivo potreba

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću statistički značajno razlikuju po svim pitanjima vrednovanja određenih korporativnih inicijativa ($p < ,05$). Zadovoljniji ispitanici daju veću važnost svim korporativnim inicijativama.



Treći nivo potreba

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih socijalnih potreba statistički značajno ne razlikuju samo po pitanju vrednovanja sledećih korporativnih inicijativa „Mislim da kompanija treba da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije.“ i „Mislim da kompanija treba da bude emotivna, saosećajna i brižna prema potrebama svih članova ljudskog društva.“ ($p > ,05$). Ispunjeniji ispitanici daju veći značaj svim ispitivanim korporativnim inicijativama.

Četvrti nivo potreba

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem statistički značajno ne razlikuju ni po jednom pitanju vrednovanja određenih korporativnih inicijativa ($p > ,05$).

Peti nivo potreba

Rezultati pokazuju da se ispitanici u odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za samoaktuelizacijom statistički značajno razlikuju po svim pitanjima vrednovanja određenih korporativnih inicijativa ($p < ,05$), osim po pitanju vrednovanja korporativne inicijative „Mislim da kompanija treba da proizvodi kvalitetne proizvode i pruža kvalitetne usluge.“. Ispitanici sa većim stepenom zadovoljenja potrebe za samoaktuelizacijom više vrednuju ispitivane pojedine korporativne inicijative.

Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na proces donošenja odluka o kupovini

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika na proces donošenja odluka o kupovini, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-26 datoj u prilogu disertacije.



Prvi nivo potreba

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom ispunjenosti ličnih egzistencijalnih i fizioloških potreba. Statistički značajne razlike su pronađene samo u pitanjima „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“, „kvalitet proizvoda“, „dizajn proizvoda“, „marka proizvoda“, „imidž proizvoda“ i „vrednosti brenda“ ($p < ,05$) u odnosu na koje ispitanici sa višim stepenom ispunjenja egzistencijalnih i fizioloških potreba iskazuju pozitivnije stavove, nego nezadovoljniji ispitanici. Pitanja „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“ i „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“, „način održavanja“, „cena“, „način plaćanja“, „rokovi isporuke“, „promocija“, „distribucija“, „duh brenda“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ne sadrže statistički značajnu razliku ($p > ,05$).

Drugi nivo potreba

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću. Statistički značajne razlike su pronađene u gotovo svim pitanjima ($p < ,05$), gde zadovoljniji ispitanici više vrednuju sva pitanja. Statistički značajne razlike nisu pronađene samo u pitanjima „način plaćanja“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ($p > ,05$).

Treći nivo potreba

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom ispunjenosti ličnih socijalnih potreba. Statistički značajne razlike su pronađene u pitanjima „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje



konkurencija nudi i kojima se vodi.“, „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“, „kvalitet proizvoda“, „dizajn proizvoda“, „imidž proizvoda“, „duh brenda“ i „vrednosti brenda“ ($p < 0,05$) u odnosu na koje ispitanici sa višim stepenom ispunjenja socijalnih potreba iskazuju pozitivnije stavove, nego nezadovoljniji ispitanici. Pitanja „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“, „cena“, „marka proizvoda“, „način plaćanja“, „rokovi isporuke“, „način održavanja“, „promocija“, „distribucija“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan:“ ne sadrže statistički značajnu razliku ($p > 0,05$).

Četvrti nivo potreba

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem. Statistički značajne razlike su pronađene samo u pitanjima „dizajn proizvoda“, „marka proizvoda“, „imidž proizvoda“, „duh brenda“ i „vrednosti brenda“ ($p < 0,05$) u odnosu na koje ispitanici sa višim stepenom ispunjenja potreba za poštovanjem iskazuju pozitivnije stavove, nego nezadovoljniji ispitanici. Pitanja „Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.“, „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.“, „Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.“, „kvalitet proizvoda“, „cena“, „način plaćanja“, „rokovi isporuke“, „način održavanja“, „promocija“, „distribucija“ i „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ne sadrže statistički značajnu razliku ($p > 0,05$).

Peti nivo potreba

U odnosu na proces donošenja odluka o kupovini, ispitano je da li postoje statistički značajne razlike između ispitanika sa nižim i višim stepenom ispunjenosti ličnih potreba



za samoaktuelizacijom. Ispitanici se statistički značajno ne razlikuju samo u pitanju „Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan ne obraćam pažnju na konkurenciju.“ ($p > ,05$). U svim ostalim pitanjima, zadovoljniji ispitanici beleže pozitivnije stavove.

Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-27 datoj u prilogu disertacije.

Prvi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih egzistencijalnih i fizioloških potreba ispitanika, utvrđena je statistički značajna razlika ($p < ,05$) samo za tri ispitivane vrednosti iza kojih bi po mišljenju ispitanika organizacija trebalo da stane. To su „inicijativa“, „zabava“ i „originalnost“ ($p < ,05$), za koje zadovoljniji ispitanici smatraju da bi trebalo više da budu zastupljene u organizacijama. Isto tako, zadovoljniji ispitanici iskazuju jači stav i u odnosu na pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ ($p < ,05$).

Drugi nivo potreba

Primetan je i visok stepen uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću ispitanika na njihovo viđenje o vrednostima iza kojih bi organizacija trebalo da stane. U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću ispitanika, nije utvrđena statistički značajna razlika ($p > ,05$) samo za dve ispitivane vrednosti: „sreću“ i „čast“, kao i za pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“. Sve ostale ispitivane vrednosti poseduju statistički značajnu razliku između ovih dveju grupa ispitanika. Ispitanici koji su zadovoljniji daju veći značaj svim ispitivanim vrednostima.



Treći nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih socijalnih potreba ispitanika, nije utvrđena statistički značajna razlika ($p > ,05$) za veliki broj pitanja, što ukazuje na slabu zavisnost ispitivanih vrednosti od ove varijable. Statistički značajne razlike su utvrđene za sledeće ispitivane vrednosti: „efikasnost“, „inicijativa“, „inovativnost“, „integritet“, „odanost“, „jasnoća“, „upornost“, „zabava“, „povezanost“, „fleksibilnost“, „perspektiva“, „učenje“, „originalnost“, „uslužnost“ i „liderstvo“. Pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?“ i sve ostale ispitivane vrednosti ne poseduju statistički značajnu razliku između ovih dveju grupa ispitanika. Ispitanici koji su zadovoljniji daju veći značaj svim ispitivanim statistički značajnim vrednostima.

Četvrti nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < ,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim vrednostima: „istina“, „inovativnost“ i „zabava“, pri čemu je interesantno da nezadovoljniji ispitanici više vrednuju vrednost „istine“, a zadovoljniji ispitanici više vrednuju vrednosti „inovativnosti“ i „zabave“. U pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ je takođe pronađena statistički značajna razlika u kojoj zadovoljniji ispitanici takođe ispoljavaju jače stavove.

Peti nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za samoaktuelizacijom ispitanika, utvrđeno je da se ispitanici statistički značajno razlikuju po svim ispitivanim vrednostima ($p < ,05$). Samoaktuelizovaniji ispitanici iskazuju jače stavove po pitanju značajnosti pojedinih vrednosti i njihovih zastupljenosti u poslovanju organizacija.



Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-28 datoj u prilogu disertacije.

Prvi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti egzistencijalnih i fizioloških potreba ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena samo u pitanju „kreativnost“ i u pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“, kojima pozitivnije stavove iskazuju zadovoljniji ispitanici.

Drugi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba ima velikog uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena u svim ispitivanim vrlinama, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju sve ispitivane vrline. Statistički značajna razlika je pronađena i u pitanju „Kada bi neka organizacija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“, dok u pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ nije pronađena statistički značajna razlika.

Treći nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih socijalnih potreba ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema velikog uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim vrlinama: „kreativnost“, „smelost“, „posvećenost“, „etika“, „znanje“, „sposobnost/veština“, „entuzijazam“ i „timski rad“, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju sve ispitivane vrline. U pitanjima „Po



Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka organizacija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ je takođe pronađena statistički značajna razlika u kojoj zadovoljniji ispitanici takođe ispoljavaju jače stavove.

Četvrti nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim vrlinama: „kreativnost“, „smelost“, „entuzijazam“ i „saradnja“, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju ispitivane vrline, kao i u pitanju „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“. U pitanju „Kada bi neka organizacija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ nije pronađena statistički značajna razlika.

Peti nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za samoaktuelizacijom ispitanika, utvrđeno je da se ispitanici statistički značajno razlikuju po svim ispitivanim vrlinama ($p < 0,05$). Samoaktuelizovaniji ispitanici iskazuju jače stavove po pitanju značajnosti pojedinih vrlina i njihovih zastupljenosti u poslovanju organizacija. Takođe, ispitanici se statistički značajno razlikuju i po stavovima vezanim za pitanja „Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?“ i „Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline priklonio bih se njoj.“ u kojima, takođe, zadovoljniji ispitanici iskazuju jače izražene stavove.



Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću

U cilju evaluacije uticaja stepena ispunjenosti ličnih potreba ispitanika na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-29 datoj u prilogu disertacije.

Prvi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih egzistencijalnih i fizioloških potreba ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim elementima: „šokantnost“, „pohlepa“, „davanja nagrada“ i „apel za dobar fizički izgled“, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju ispitivane elemente.

Drugi nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za sigurnošću ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba ima uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) nije pronađena samo u sledećim ispitivanim elementima: „izazivanje straha“, „pohlepa“, „izazivanje ponosa“, „angažovanje poznatih ličnosti“ i „apel za dobar fizički izgled“, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju statistički značajne ispitivane elemente.

Treći nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih socijalnih potreba ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim elementima: „humor“ i „novost“, u kojima zadovoljniji ispitanici ispoljavaju jače stavove.



Četvrti nivo potreba

U odnosu na stepen ispunjenosti ličnih potreba za poštovanjem ispitanika, utvrđeno je da ovaj nivo potreba nema uticaja na opredeljenje ispitanika. Statistički značajna razlika ($p < ,05$) je pronađena samo u sledećim ispitivanim elementima: „humor“, „šokantnost“, „izazivanje straha“ i „apel za dobar fizički izgled“, pri čemu zadovoljniji ispitanici više vrednuju ispitivane elemente.

Peti nivo potreba

Po ovom pitanju, ispitanici sa višim stepenom ispunjenosti ličnih potreba za samoaktuelizacijom se statistički značajno razlikuju po svim, osim po četiri elementa ključna za uspešnost promotivne poruke: „šokantnost“, „izazivanje straha“, „pohlepa“ i „izazivanje ponosa“ ($p > ,05$).

5.2. Istraživanje menadžera poslovnih organizacija u Republici Srbiji

5.2.1. Svrha istraživanja i istraživačka pitanja

Svrha istraživanja menadžera poslovnih organizacija jeste ispitivanje percepcija i stavova menadžera poslovnih organizacija u odnosu na pojedine plemenite vrednosti i aspekte poslovanja organizacija i korišćenje ispitanih percepcija i stavova menadžera za evaluaciju stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na uspešnost poslovanja organizacija.

Da bi se ispunila svrha istraživanja, u tom smislu, u svojoj osnovi, istraživanje je imalo definisane sledeće predmete istraživanja:

- merenje stavova menadžera poslovnih organizacija o pojedinim plemenitim aspektima poslovanja organizacija u Srbiji i uticaju plemenitih vrednosti na donošenje njihovih poslovnih odluka;
- identifikovanje i merenje stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na uspešnost poslovanja organizacija;



-
- identifikovanje i merenje stepena usaglašenosti značaja vrednosti i vrlina za javnost i poslovne sisteme.

Kao ciljevi istraživanja definisani su:

- utvrđivanje stepena značajnosti pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za menadžere poslovnih organizacija;
- utvrđivanje stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na poslovne performanse organizacija;
- utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlika između ostvarenih poslovnih performansi organizacija i njihove organizacione kulture, modela upravljanja, politike ljudskih resursa i usaglašenosti organizacione strukture i strateškog poslovnog planiranja;
- utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlika između šire javnosti i menadžera poslovnih organizacija u pogledu njihovog stepena vrednovanja pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja.

Istraživanje je trebalo da dovede do odgovora na sledeća istraživačka pitanja:

- da li i u kojoj meri plemenite vrednosti imaju uticaj na poslovne performanse organizacije;
- koje vrline i vrednosti imaju primat kod menadžera pri donošenju poslovnih odluka;
- da li postoji i kakva, ako postoji, statistički značajna razlika, veza, između poslovnih performansi organizacija i njihove organizacione kulture, modela upravljanja, politike ljudskih resursa, usaglašenosti organizacione strukture i strateškog poslovnog planiranja;
- u kojoj meri se poklapaju vrednosti i vrline javnosti i organizacija u Republici Srbiji, odnosno, da li postoji i kakva, ako postoji, statistički značajna razlika između šire javnosti i poslovnih organizacija i njihovog stepena vrednovanja pojedinih vrednosti i vrlina, koja bi se mogla iskoristiti kao prostor za delovanje i poboljšanje poslovanja organizacija.



5.2.2. Dizajn istraživanja

5.2.2.1. Okvir istraživanja

Istraživanje menadžera poslovnih organizacija Republike Srbije je sprovedeno u okviru programa doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, kao deo istraživačkog projekta u procesu izrade doktorske disertacije na temu „Strateški i ekonomski aspekti razvoja plemenite organizacije sa ciljem dostizanja liderske pozicije u okruženju“, gde je u cilju verifikacije postavljenih hipoteza, a u skladu sa predmetom, ciljevima i pitanjima istraživanja, sagledan stepen zastupljenosti plemenitih vrednosti u organizacijama u Republici Srbiji i uticaj plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na poslovne performanse organizacija.

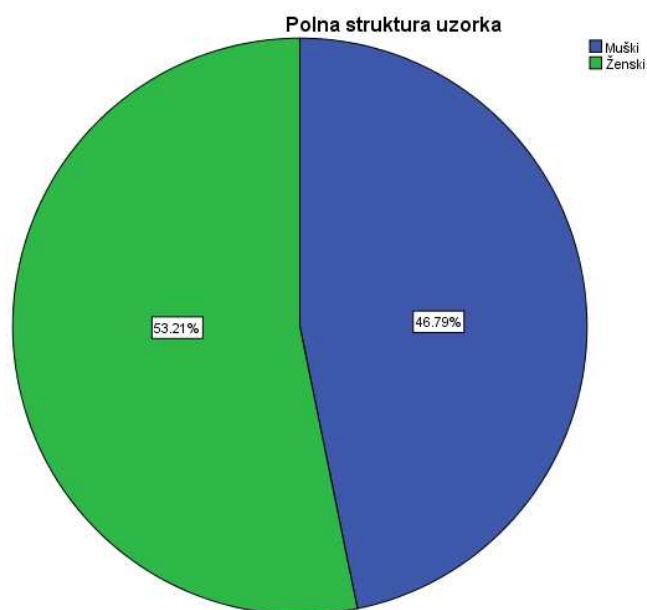
5.2.2.2. Učesnici u istraživanju

Učesnici u istraživanju su bili menadžeri poslovnih organizacija koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 109 ispitanika. Ispitivanje menadžera poslovnih organizacija je sprovedeno primenom tehnike kvantitativnog istraživanja putem Interneta (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*) uz prethodno dobijenu saglasnost od svakog ispitanika za učešće u istraživanju. Kao uzorački okvir korišćene su javno dostupne baze poslovnih organizacija, javnih društava i medija u Republici Srbiji. Dužina realizacije jednog upitnika primenom CAWI tehnike je trajala prosečno 25 minuta. Na osnovu metodologije koja je uspostavljena prilikom sprovođenja ovog istraživanja obuhvaćene su sledeće kategorije ispitanika u okviru Republike Srbije:

1) Ispitanik:

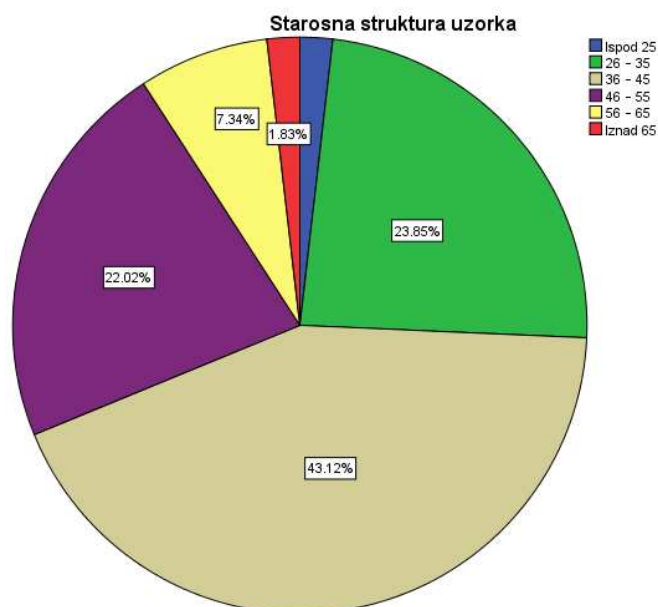
Pol: U istraživanju je učestvovalo 109 menadžera. Od toga, 46,79% pripadnika muške populacije i 53,21% pripadnika ženske populacije (Slika 5-9).





Slika 5-9. *Polna struktura uzorka*

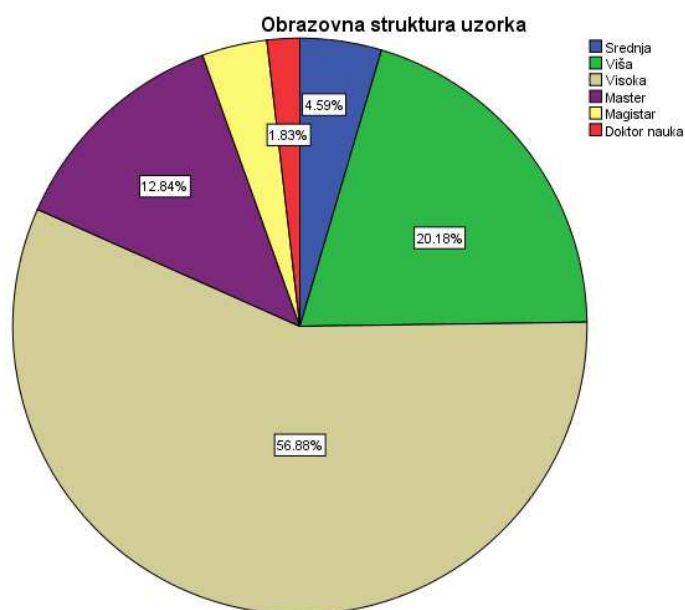
Starost: U pogledu starosne strukture, ispitanici mlađi od 25 godina učestvuju sa 1,83% u ukupnom uzorku ili 2 ispitanika, između 26 i 35 godina sa 23,85% ispitanika, između 36 i 45 godina sa 43,12% ispitanika, između 46 i 55 godina sa 22,02% ispitanika, između 56 i 65 godina sa 7,34% ispitanika i stariji od 65 godina sa 1,83% ispitanika (Slika 5-10).



Slika 5-10. *Starosna struktura uzorka*



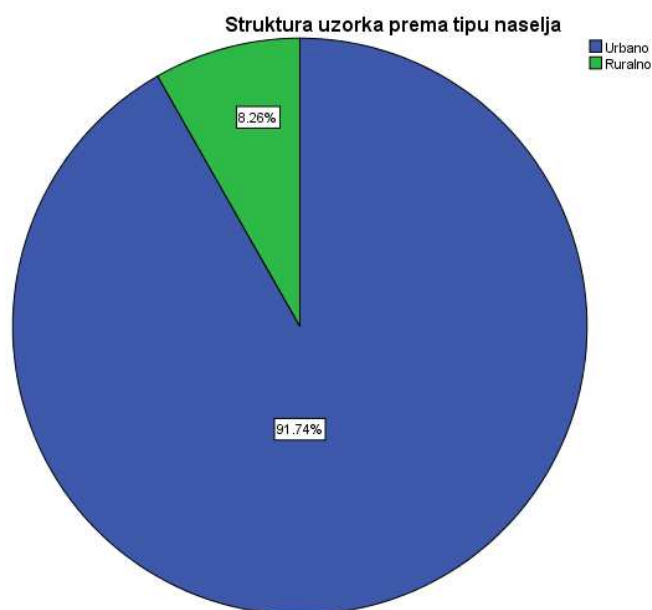
Obrazovanje: Najveći broj ispitanika ima završen fakultet, 56,88% ispitanika, višu školu je završilo 20,18% ispitanika, sledi 12,84% ispitanika sa završenim master studijama, 4,59% ispitanika sa završenom srednjom školom, 3,67% ili 4 ispitanika sa završenim magistarskim studijama i 1,83% ispitanika sa završenim doktorskim studijama (Slika 5-11).



Slika 5-11. *Obrazovna struktura uzorka*

Tip naselja: Ukupno 91,74% ispitanika dolazi iz urbanih područja Republike Srbije, a 8,26% iz ruralnih područja Republike Srbije (Slika 5-12).

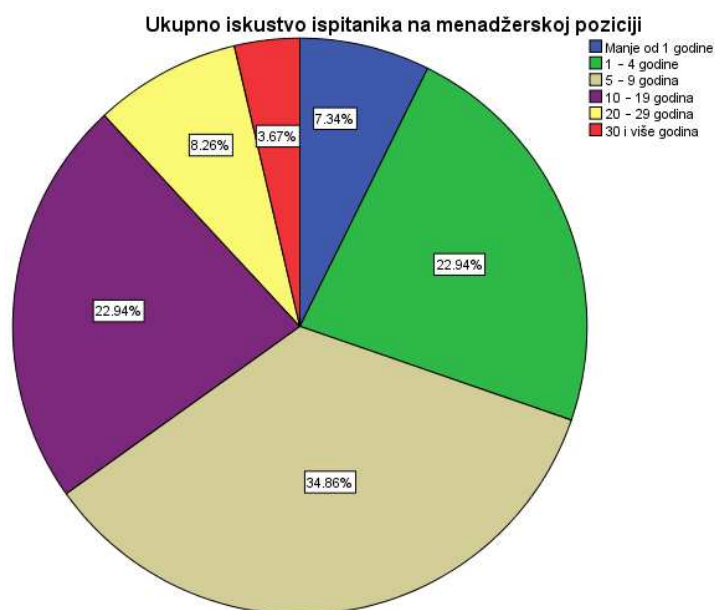




Slika 5-12. *Struktura uzorka prema tipu naselja*

Ukupno iskustvo na menadžerskoj poziciji: Najveći broj ispitanika ima ukupno od 5 do 9 godina iskustva na menadžerskoj poziciji, 34,86%, slede 22,94% ispitanika sa ukupnim iskustvom na menadžerskoj poziciji od 1 do 4 godine i isto toliko ispitanika sa ukupnim iskustvom na menadžerskoj poziciji od 10 do 19 godina. Ukupno iskustvo od 20 do 29 godina ima 8,26% ispitanika, iskustvo manje od 1 godine ima 7,34% ispitanika, a iskustvo od 30 i više godina ima 3,67% ispitanika (Slika 5-13).

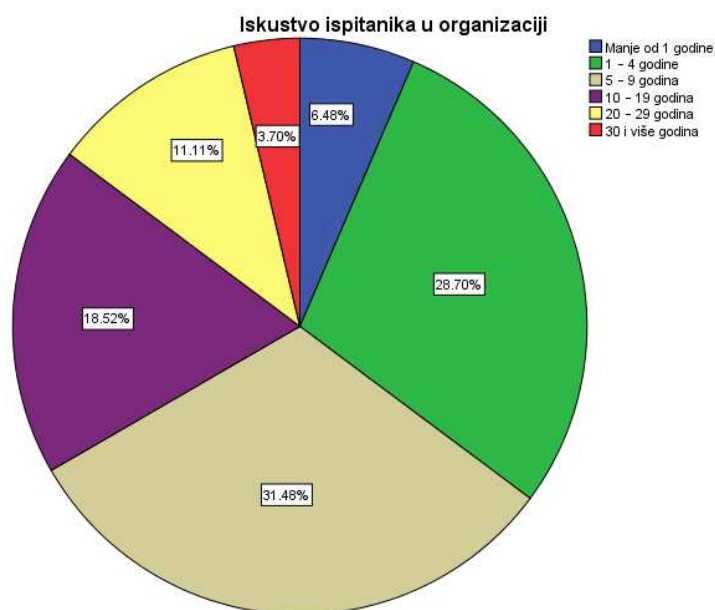




Slika 5-13. *Struktura uzorka prema ukupnom iskustvu ispitanika na menadžerskoj poziciji*

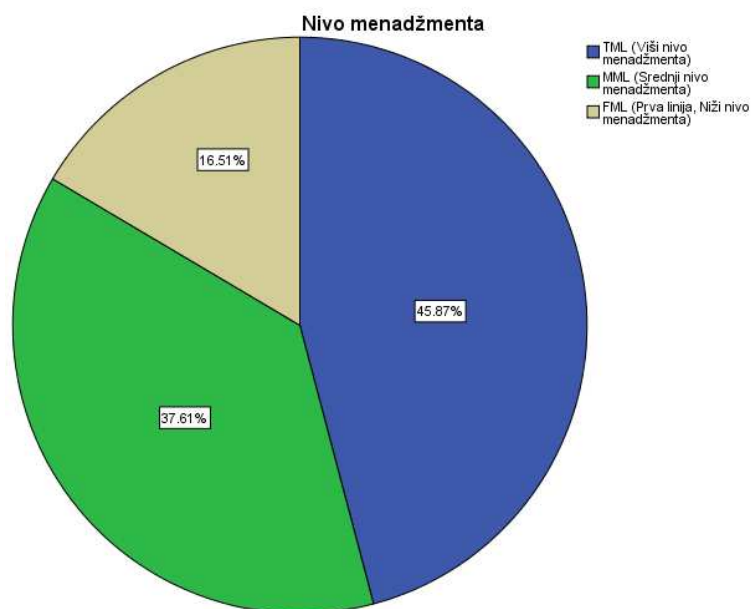
Ukupno iskustvo u organizaciji: Najveći broj ispitanika ima ukupno od 5 do 9 godina radnog iskustva u organizaciji u kojoj je zaposleno u vreme realizacije istraživanja, 31,48% ispitanika, slede 28,70% ispitanika sa iskustvom u organizaciji u trajanju od 1 do 4 godine, zatim 18,52% ispitanika sa iskustvom u organizaciji u trajanju od 10 do 19 godina, 11,11% ispitanika sa iskustvom u organizaciji od 20 do 29 godina, 6,48% ispitanika sa iskustvom u organizaciji manjim od 1 godine i 3,70% ispitanika sa iskustvom u organizaciji od 30 i više godina (Slika 5-14).





Slika 5-14. *Struktura uzorka prema ukupnom iskustvu ispitanika u organizaciji*

Nivo menadžmenta: Ukupno 45,87% ispitanika zauzima menadžersku poziciju višeg nivoa menadžmenta. 37,61% ispitanika zauzima menadžersku poziciju srednjeg nivoa i 16,51% ispitanika zauzima poziciju prve linije menadžmenta (Slika 5-15).

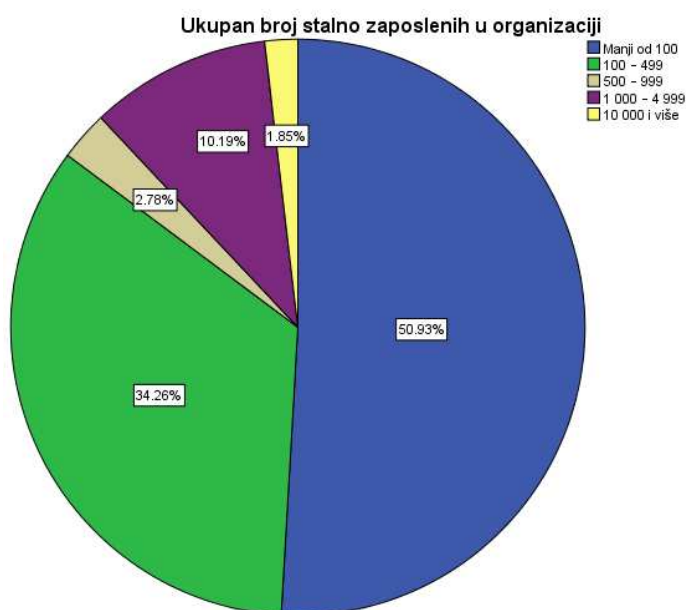


Slika 5-15. *Struktura uzorka prema nivou menadžmenta*



2) Organizacija:

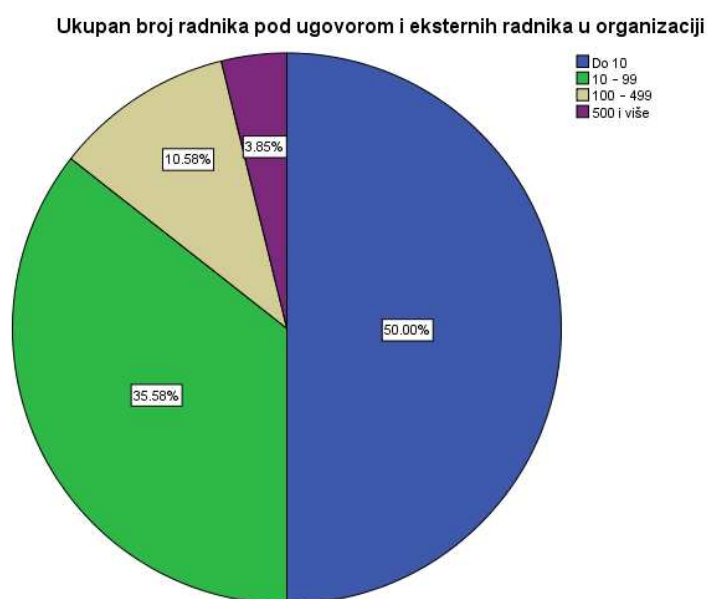
Ukupan broj stalno zaposlenih u organizaciji: Najveći broj ispitanika, 50,93%, radi u organizacijama sa manje od 100 zaposlenih. Slede 34,26% ispitanika zaposlenih u organizacijama sa 100 do 499 zaposlenih, 10,19% ispitanika zaposlenih u organizacijama sa 1 000 do 4 999 zaposlenih, 2,78% ispitanika zaposlenih u organizacijama sa 500 do 999 zaposlenih i 1,85% ispitanika zaposlenih u organizacijama sa 10 000 i više zaposlenih (Slika 5-16).



Slika 5-16. *Struktura uzorka prema ukupnom broju stalno zaposlenih u organizaciji*

Ukupan broj zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih u organizaciji: Ukupno 50,00% ispitanika je zaposleno u organizacijama koje imaju do 10 zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih, 35,58% ispitanika je zaposleno u organizacijama sa 10 do 99 zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih, 10,58% ispitanika je zaposleno u organizacijama sa 100 do 499 zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih i 3,85% ispitanika je zaposleno u organizacijama koje imaju 500 i više zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih (Slika 5-17).





Slika 5-17. *Struktura uzorka prema ukupnom broju zaposlenih pod ugovorom i eksternih zaposlenih u organizaciji*

5.2.2.3. Instrument istraživanja

Kao istraživački instrument za sprovođenje metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora korišćen je upitnik, formiran na osnovu pregleda stručne i naučne literature prema preporukama D. Mihailović (2012), M. Saunders et. al. (2009), E. Babbie i J. Mouton (2007), W. Peltier et al. (2007), C. Welman et. al. (2005), J. Boyce (2003) i A. Dillman (2000) i usklađen sa posebnim potrebama teme istraživanja na osnovu profesionalnih i ličnih iskustava i verovanja istraživača.

Konačni razvijeni upitnik se sastojao iz 22 zatvorena pitanja. Nakon demografskih karakteristika ispitanika i podataka o organizaciji, upitnik je sadržao pitanja koja su se odnosila na opštu sliku i omiljenost organizacije. U nastavku je ispitan nivo svesti ispitanika po pitanju značaja pojedinih korporativnih inicijativa i ključnih elemenata uspešne komunikacije organizacije sa javnošću. Sledeći segment pitanja se ticao odnosa organizacija prema različitim grupama stejkholdera. Set pitanja za merenje motiva organizacija za korporativnu filantropiju su činila sledeći blok upitnika. Zatim su sledeli blokovi pitanja kojima je meren stepen zastupljenosti pojedinih vrednosti, vrlina i



emocija u organizacijama u Republici Srbiji. Zatim je sledio blok pitanja vezan za organizacionu kulturu, strukturu, model upravljanja, politiku ljudskih resursa i strateško poslovno planiranje. Ekonomska merila su istražena na kraju upitnika.

Rezultati Cronbach's alfa testa upitnika po skalama i podskalama, kao mere njegove pouzdanosti su dati u tabeli 5-30.

Tabela 5-30. Rezultati Cronbach's alfa testa po skalama i podskalama upitnika

Naziv skale upitnika	Cronbach's alfa koeficijent
Ceo upitnik	,973
Korporativne inicijative	,844
Ključni elementi uspešne komunikacije	,749
Omiljenost/opšta slika organizacije	,639
Odnos prema stejkholderima	,823
Motivi korporativne filantropije	,896
Vrednosti organizacije	,952
Značaj pojedinih vrlina	,953
Emocije	,823
Ključni faktori uspeha, politika ljudskih resursa, organizaciona kultura, organizaciona struktura, model upravljanja, strateško poslovno planiranje	,881
Ekonomsko-finansijske performanse	,970

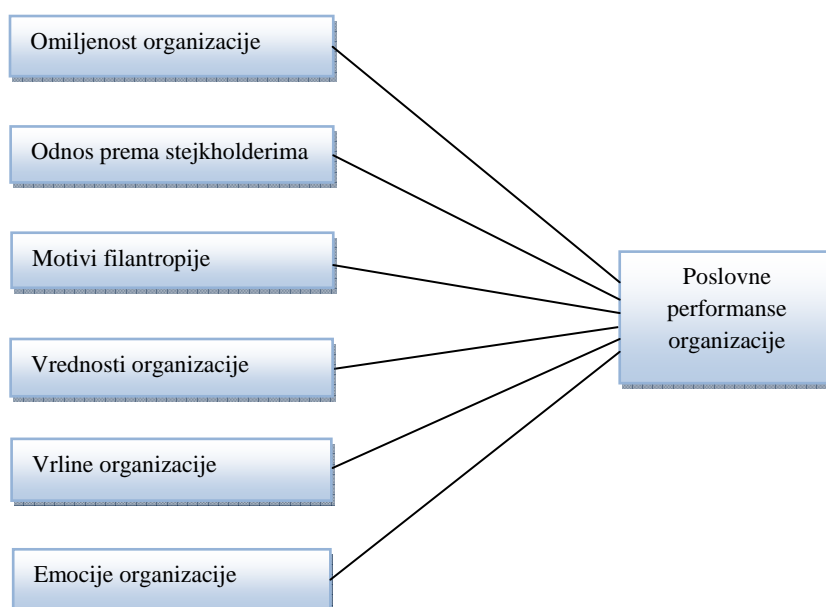
Cronbach alfa ili alfa koeficijent pouzdanosti predstavlja meru pouzdanosti istraživačkih instrumenata, koji obezbeđuje koeficijent prosečne korelacije svih stavki koje sačinjavaju jednu skalu, odnosno, podskalu, tj. jedan upitnik kao celinu, ili njegove pojedine delove. Najčešće se koristi za upitnike koji koriste pitanja sa ordinalnom skalom merenja (Pallant, 2005). Vrednosti cronbach alfa koeficijenta se sagledavaju na sledeći način: vrednosti veće od ,9 pokazuju veoma visoku pouzdanost, vrednosti u opsegu ,8 – ,9 visoku pouzdanost, ,7 – ,79 odličnu pouzdanost, ,6 – ,69 minimalnu pouzdanost, vrednosti manje od ,6 prikazuju neprihvatljivo nisku pouzdanost (Cohen et al., 2007). Neki autori smatraju da bi nivo pouzdanosti trebalo da bude veći od ,8 (Bryman i Cramer, 1990), dok drugi predlažu da taj nivo bude veći od ,6 (Hair, 2006). O. Nunnally (1978), B. Costello i W. Osborne (2005), A. Bryman i E. Bell (2007) i A. Field (2009) preporučuju minimalnu vrednost od ,7. U skladu sa interpretacijama alfa koeficijenta pouzdanosti raznih autora, u ovoj doktorskoj disertaciji, postignuta je veoma visoka pouzdanost razvijenog upitnika za istraživanje menadžera poslovnih organizacija.



5.2.2.4. Model istraživanja

Model istraživanja se zasniva na ispitivanju stepena zastupljenosti i uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na poslovne performanse organizacija. U postupku evaluacije stepena uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na poslovne performanse organizacija, sprovedena je analiza uticaja selektovanih grupa faktora: omiljenost organizacije, odnos prema stejkholderima, motivi filantropije, vrednosti organizacije, vrline organizacije i emocije organizacije, kao nezavisnih promenljivih, na poslovne performanse organizacije, kao zavisne promenljive.

Konceptualni model istraživanja je prikazan na slici 5-18.



Slika 5-18. *Konceptualni model istraživanja*

U prvom koraku, sprovedena je faktorska analiza na svaku od posmatranih grupa varijabli sa svrhom njihove redukcije i izdvajanja najuticajnijih atributa iz svake grupe varijabli, koje će se koristiti za sprovođenje dalje analize u cilju dobijanja postojanijeg modela.



U drugom koraku, sprovedena je korelaciona analiza, koja ukazuje na krajnji model međusobne zavisnosti pojedinih elemenata i aspekata poslovanja posmatranih varijabli.

U trećem koraku je izveden model uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na poslovne performanse organizacije.

U četvrtom koraku, ispitane su statistički značajne razlike između organizacija po pitanju organizacione kulture, politike ljudskih resursa, organizacione strukture, modela upravljanja, strateškog poslovnog planiranja i ostvarenog ukupnog ekonomskog učinka.

5.2.2.5. Analiza podataka

Stavke finalnog upitnika su bile analizirane pomoću statističkog alata SPSS v20. Analiza podataka u ovoj studiji se sastojala iz deskriptivne statistike. Neparametarski test Mann Whitney U Test je korišćen za testiranje značajnosti razlika. U studiji, rezultati sa $p < ,05$ su proglašeni značajnim. Uticaj pojedinih varijabli na poslovne performanse organizacija je ispitan ekonometrijskim metodom glavnih komponenata. Modeliranje uticaja posmatranih varijabli na poslovne performanse organizacija je sprovedeno primenom korelacione analize.

5.2.3. Rezultati istraživanja

5.2.3.1. Redukcija varijabli posmatranih faktora

Na početku istraživanja, izvršena je redukcija atributa i izdvajanje najuticajnijih atributa iz svake posmatrane varijable iz istraživačkog modela, koji će se koristiti za sprovođenje dalje analize.

1) Omiljenost organizacije

Deset atributa varijable „Omiljenost organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.



Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,55.

U ponovljenom postupku, pet otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Omiljenost organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Programski paket SPSS u tu svrhu generiše dve statističke mere, koje pomažu u proceni podataka – Bartletov test sferičnosti (Bartlett, 1954.) i Kaiser-Meyer-Oklinovu meru adekvatnosti uzorkovanja (Kaiser, 1970, 1974). Bartletov test sferičnosti bi trebalo da bude statistički značajan ($p < ,05$) da bi se faktorska analiza smatrala odgovarajućom. Kaiser-Meyer-Oklinov indeks se kreće u rasponu od 0 do 1, sa vrednošću ,600 kao preporučenom minimalnom za sprovođenje dobre faktorske analize (Tabachnick i Fidell, 2001; Pallant, 2005). U ovom slučaju, vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,741, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost matrice korelacije za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 44,264% varijabiliteta obeležja.

Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Omiljenost organizacije“ je prikazana u tabeli 5-31.

Tabela 5-31. *Matrica komponenti faktora „Omiljenost organizacije“*

	Faktorska opterećenja
Da li bi većina ljudi rekla da je svet bolje mesto, jer ova organizacija postoji?	,733
Da li je zajednice pozdravljaju, ili se protive kada pokuša da uđe u njihov region, ili se proširi?	,528
Ova organizacija prati uniformne standarde ponašanja u celom svetu.	,709
Šta mislite, da li naša kultura društva vrednuje prave stvari?	,649
U kojoj meri su, po Vašem mišljenju, povezane lične ambicije menadžmenta ove organizacije i društvena odgovornost?	,689



2) Odnos prema stakeholderima

Trinaest atributa varijable „Odnos prema stakeholderima“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,60.

U ponovljenom postupku, pet otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Odnos prema stakeholderima“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Okin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,849, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 63,695% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Odnos prema stakeholderima“ je prikazana u tabeli 5-32.

Tabela 5-32. *Matrica komponenti faktora „Odnos prema stakeholderima“*

	Faktorska opterećenja
Mi prepoznajemo međuzavisnost odnosa naših zainteresovanih strana (stakeholdera).	,799
Mi tretiramo naše dobavljače kao integralni deo našeg poslovanja.	,736
Mi iskazujemo uzajamno poštovanje sa našim konkurentima kao stakeholderima.	,873
Mi prepoznajemo međuzavisnost napora i nagrada među našim partnerima.	,783
Svi stakeholderi dobijaju dovoljno beneficija, tj. koristi da bi se osigurala njihova kontinuirana saradnja sa našom organizacijom.	,793



3) Motivi filantropije

Jedanaest atributa varijable „Motivi filantropije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,70.

U ponovljenom postupku, šest otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Motivi filantropije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,819, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 66,542% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Motivi filantropije“ je prikazana u tabeli 5-33.

Tabela 5-33. *Matrica komponenti faktora „Motivi filantropije“*

	Faktorska opterećenja
Želimo da pružimo pravi primer	,746
Izgradnja pozitivnog korporativnog imidža	,851
Izgradnja statusa dobrog građanina	,870
Davanje nam pruža osećaj „toplog sjaja“	,823
Pomažući drugima osećamo se važnim	,722
Pomažući drugima osećamo se bolje	,870



4) Vrednosti organizacije

Trideset i sedam atributa varijable „Vrednosti organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,70.

U ponovljenom postupku, četrnaest otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Vrednosti organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,921, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 59,980% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Vrednosti organizacije“ je prikazana u tabeli 5-34.

Tabela 5-34. *Matrica komponenti faktora „Vrednosti organizacije“*

	Faktorska opterećenja
Efikasnost	,730
Inicijativa	,713
Jasnoća	,720
Upornost	,817
Fleksibilnost	,803
Perspektiva	,809
Priznanje	,785
Učenje	,821
Originalnost	,774
Napredak	,826
Poštovanje	,804
Odgovornost	,767
Uticaj	,674
Kvalitet	,781



5) Vrline organizacije

Dvadeset i sedam atributa varijable „Vrline organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,70.

U ponovljenom postupku, jedanaest otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Vrline organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,912, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 64,269% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Vrline organizacije“ je prikazana u tabeli 5-35.

Tabela 5-35. *Matrica komponenti faktora „Vrline organizacije“*

	Faktorska opterećenja
Smelost	,775
Miroljubivost	,657
Posvećenost	,850
Etika	,780
Sposobnost, Veština	,860
Poverenje	,867
Objektivnost	,792
Marljivost	,856
Entuzijizam	,798
Tolerancija	,762
Saradnja	,799



6) Emocije organizacije

Trideset i dva atributa varijable „Emocije organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Prvo rešenje faktorske analize je otkrilo prisustvo jedne glavne komponente. U postupku dalje analize zadržane su sve promenljive, čije je faktorsko opterećenje veće od ,70.

U ponovljenom postupku, jedanaest otkrivenih najuticajnijih atributa posmatrane varijable „Emocije organizacije“ je analizirano primenom ekonometrijskog metoda glavnih komponenti.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,914, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je potvrdila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 69,533% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Emocije organizacije“ je prikazana u tabeli 5-36.

Tabela 5-36. *Matrica komponenti faktora „Emocije organizacije“*

Faktorska opterećenja	
Razumevanje	-,657
Nepoverljivost	,849
Razočaranje	,881
Nemoć	,866
Poniženost	,890
Nezainteresovanost	,854
Uvređen	,850
Usamljen	,809
Nesrećni	,901
Inferiornost	,815
Nesposobnost	,771



7) Poslovne performanse organizacije

U nastavku, sprovedena je faktorska analiza ispitivanih atributa koji oslikavaju varijablu „Poslovne performanse organizacije“. U procesu analize, može se uočiti sjajno poklapanje i vrednost Kaiser-a, pokriveno je 80% varijabiliteta, što je veoma visoka vrednost i ukazuje na to da je skala za merenje poslovnih performansi organizacija izuzetno dobro razvijena i pouzdana.

Pre sprovođenja analize, ispitana je podobnost podataka za faktorsku analizu. Vrednost Kaiser-Meyer-Oklin premašuje preporučenu vrednost od ,600 i iznosi ,927, a Bartletov test sferičnosti je dostigao statističku značajnost ($p < ,001$), podržavajući podobnost podataka za faktorsku analizu.

Analiza glavnih komponenti je otkrila prisustvo jedne komponente objašnjavajući ukupno 79,369% varijabiliteta obeležja. Konačna matrica komponenti sa pripadajućim atributima i njihovim uticajem na varijablu „Poslovne performanse organizacije“ je prikazana u tabeli 5-37.

Tabela 5-37. Matrica komponenti faktora „Poslovne performanse organizacije“

Faktorska opterećenja	
Obim prodaje	,911
Ukupni prihodi	,916
Tržišno učešće	,886
Rast prodaje	,843
Novčani tok	,927
Sposobnost finansiranja rasta poslovanja iz sopstvenih profita	,858
Prinos na imovinu	,907
Prinos na kapital	,879
Prihodi od prodaje	,911
Ukupan učinak organizacije, uspeh	,868

5.2.3.2. Analiza korelacija ispitivanih varijabli

Na kraju, sprovedena je analiza korelacija između ispitivanih varijabli iz koje proističe krajnji model međusobne zavisnosti pojedinih elemenata i aspekata poslovanja (Tabela 5-38).



Tabela 5-38. *Korelaciona matrica*

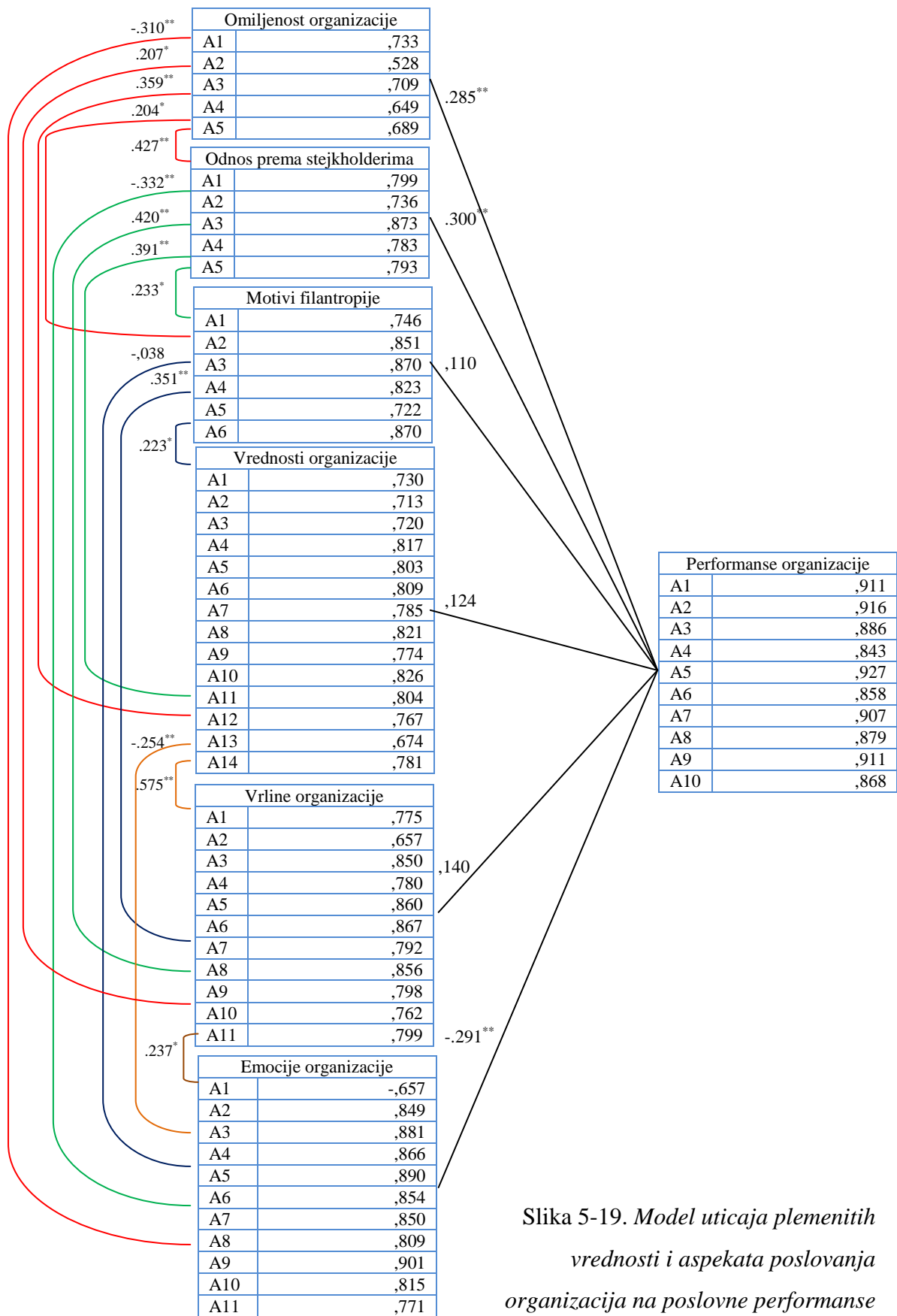
	Omiljenost organizacije	Stejkholderi	Filantropija	Vrednosti	Vrline	Emocije	Performanse
Omiljenost organizacije	1						
Stejkholderi	.427**	1					
Filantropija	.204*	.233*	1				
Vrednosti	.359**	.391**	.223*	1			
Vrline	.207*	.420**	.351**	.575**	1		
Emocije	-.310**	-.332**	-.038	-.254**	-.237*	1	
Performanse	.285**	.300**	.110	.124	.140	-.291**	1

** p<0,01

* p<0,05

Model uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na poslovne performanse organizacije je prikazan na slici 5-19. Može se videti, na osnovu rezultata istraživanja da vrednosti i vrline organizacije imaju indirektan uticaj na poslovne performanse organizacije, koji vrše preko emocija kojima rezultiraju, odnosa prema stejkholderima, kao i posledičnog formiranja stepena omiljenosti organizacije. Analiza konkretnih intenziteta uticaja pojedinih atributa svakog faktora, kao i intenziteti međusobnih uticaja ispitivanih faktora i globalno na poslovne performanse organizacija ukazuju na to da stepen omiljenosti, ili opšta slika organizacije, kao i pozitivan odnos prema svim stejkholderima organizacije, pozitivno utiču na poslovne performanse. Faktorska analiza je pokazala da su zastupljene jako negativne emocije u organizacijama u Republici Srbiji, koje negativno utiču na poslovne performanse organizacija. Motivi korporativne filantropije, kojima je meren stepen altruizma u poslovnim organizacijama u Republici Srbiji, nisu se pokazali kao direktno značajni za poslovne performanse organizacija. Uticaj altruizma se manifestuje preko kvalitetnijeg odnosa sa stejkholderima organizacije, postizanjem većeg stepena omiljenosti organizacije, ili pozitivnije opšte slike organizacije, većeg stepena zastupljenosti plemenitih vrednosti i vrlina u organizaciji, koje se reflektuju u povećanom stepenu zastupljenosti pozitivnih emocija u organizaciji, sa krajnjim pozitivnim ishodom u odnosu na poslovne performanse organizacije. Generalno, može se zaključiti da organizacije koje više neguju plemenite vrednosti i aspekte poslovanja ostvaruju superiornije ekonomske poslovne performanse, što se javlja kao realni praktični argument za uvođenje i primenu koncepta plemenite organizacije u poslovne sisteme.





Slika 5-19. Model uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na poslovne performanse organizacije



5.2.3.3. Testovi značajnosti plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za javnost i organizacije Republike Srbije

U cilju evaluacije značaja pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za javnost i organizacije Republike Srbije, sproveden je Mann-Whitney U Test za ispitivanje značaja određenih korporativnih inicijativa, elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću, vrednosti i vrlina organizacija.

Uporedni prikaz značajnosti korporativnih inicijativa za javnost i organizacije Republike Srbije

U cilju utvrđivanja razlika između šire javnosti i poslovnih organizacija Republike Srbije u pogledu korporativnih inicijativa, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-39 datoj u prilogu disertacije.

Rezultati pokazuju da javnost više vrednuje sledeće korporativne inicijative: „Mislim da kompanija treba da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije.“, „Mislim da kompanija treba da vodi biznis uz očuvanje životne sredine.“ i „Mislim da kompanija treba da bude emotivna, saosećajna i brižna prema potrebama svih članova ljudskog društva.“ ($p < 0,05$). U odnosu na ostale ispitivane inicijative nije pronađena statistički značajna razlika.

Uporedni prikaz značajnosti elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije za javnost i organizacije Republike Srbije

U cilju utvrđivanja razlika između šire javnosti i poslovnih organizacija Republike Srbije u pogledu elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-40 datoj u prilogu disertacije.

Rezultati pokazuju da pripadnici šire javnosti više vrednuju sve ispitivane elemente uspešne komunikacije, osim sledećih: „šokantnost“, „izazivanje straha“, „pohlepa“,



„izazivanje ponosa“ i „izazivanje radoznalosti“, za koje nije pronađena statistički značajna razlika.

Uporedni prikaz značajnosti vrednosti za javnost i organizacije Republike Srbije

U cilju utvrđivanja razlika između šire javnosti i poslovnih organizacija Republike Srbije u pogledu vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-41 datoj u prilogu disertacije.

Rezultati pokazuju da su za pripadnike šire javnosti Republike Srbije značajnije sve ispitivane vrednosti u odnosu na poslovne organizacije, osim sledećih: „skromnost“, „duhovnost“ i „kvalitet“ za koje nije pronađena statistički značajna razlika.

Uporedni prikaz značajnosti vrlina za javnost i organizacije Republike Srbije

U cilju utvrđivanja razlika između šire javnosti i poslovnih organizacija Republike Srbije u pogledu vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje, sproveden je Mann-Whitney U Test i rezultati su prikazani u tabeli 5-42 datoj u prilogu disertacije.

Rezultati pokazuju da pripadnici šire javnosti Republike Srbije statistički značajno više vrednuju sve ispitivane vrline u odnosu na poslovne organizacije.

Uporedni prikaz značajnosti plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za javnost i organizacije Republike Srbije, u cilju ispitivanja stepena usaglašenosti vrednosti i vrlina značajnih za javnost sa vrednostima i vrlinama značajnim za poslovne organizacije pokazuje da su sve ispitivane vrednosti i vrline daleko više značajne za javnost, nego za poslovne organizacije. Po skoro svim ispitivanim vrednostima, vrlinama i aspektima poslovanja utvrđene su statistički značajne razlike u korist javnosti. Ovo ukazuje na potrebu podizanja nivoa značaja i zastupljenosti posmatranih vrednosti i vrlina u poslovnim organizacijama Republike Srbije, kao i na otvoren prostor za delovanje i primenu razvijenog koncepta plemenite organizacije.



5.2.3.4. Evaluacija uticaja organizacione kulture, modela upravljanja, politike ljudskih resursa i usaglašenosti strateškog poslovnog planiranja sa organizacionom strukturom na poslovne performanse organizacije

5.2.3.4.1. Evaluacija uticaja politike ljudskih resursa organizacije na poslovne performanse

Rezultati pokazuju da se uspešne organizacije razlikuju po svim pitanjima od neuspešnih organizacija i to tako što statistički značajno više slede politiku partnerstva organizacije sa zaposlenima (Tabela 5-43 data u prilogu disertacije).

5.2.3.4.2. Evaluacija uticaja organizacione kulture na poslovne performanse

Rezultati pokazuju da uspešnije organizacije poseduju adaptivnu organizacionu kulturu u kojoj vladaju pozitivne emocije, vrednosti i vrline ($p < ,05$) (Tabela 5-44 data u prilogu disertacije).

5.2.3.4.3. Evaluacija uticaja modela upravljanja na poslovne performanse

Rezultati pokazuju da uspešnije organizacije primenjuju savremeni model upravljanja koji daje veću odgovornost i moć odlučivanja svim svojim zaposlenima ($p < ,05$) (Tabela 5-45 data u prilogu disertacije).

5.2.3.4.4. Evaluacija uticaja usaglašenosti organizacione strukture i strategije organizacije na poslovne performanse

Rezultati pokazuju da uspešnije organizacije imaju definisane dugoročnu strategiju, planove i ciljeve i da poseduju dobro usaglašenu organizacionu strukturu i strategiju ($p < ,05$) (Tabela 5-46 data u prilogu disertacije).

Testovi značajnosti su pokazali da su uspešne poslovne organizacije u većoj meri etične, da promovišu politiku ljudskih resursa baziranu na uspostavljanju partnerstva sa



zaposlenima, da imaju snažnu organizacionu kulturu i usaglašenu organizacionu strukturu sa poslovnom strategijom, da su brze i fleksibilne u prilagođavanju promenama, da u njima vladaju pozitivne emocije, vrednosti i vrline.



6. ANALIZA EKONOMSKIH PERFORMANSI U PLEMENITOJ ORGANIZACIJI U CILJU DOSTIZANJA LIDERSKE POZICIJE

Ekonomске performanse se u plemenitoj organizaciji mogu iskazati raznim kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima, a posebno je značajna upotreba novih okvira i modela. Sa pojavom ekonomije bazirane na znanju, danas se razvijaju modeli koji pokušavaju da odrede vrednost neopipljivih resursa kompanije, što je od važnosti sa stanovišta primene koncepta plemenite organizacije u praksi.

Kvalitativni aspekt se sagledava uglavnom preko pokazatelja, kao što su: pomeranje organizacije na mapi pozicioniranosti; promene u stavovima javnog mnjenja, korisnika, potrošača i drugih stejkholdera u pogledu organizacije; promene u imidžu i ugledu, tj. *goodwillu* organizacije; promene u broju ljudi koji bi želeli da rade u organizaciji; promene u stepenu fluktuacije zaposlenih; promene u ceni i rejtingu proizvoda i usluga organizacije.

Sa druge strane, kvantitativni pokazatelji se izražavaju uglavnom preko veličina, kao što su: promene u obimu prodaje, ukupnim prihodima, tržišnom učešću, novčanom toku, sposobnosti finansiranja rasta poslovanja iz sopstvenih profita, prinosu na imovinu, prinosu na kapital, prihodu od prodaje, ukupnom učinku, odnosno, uspehu organizacije i sl., kao i računovodstvenim i ekonomskim modelima i pokazateljima poslovnog uspeha organizacije.

Svako pomeranje na bolje u ovim pokazateljima označava pozitivne efekte primene koncepta plemenite organizacije.

6.1. Značaj kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja sa aspekta merenja i poboljšanja performansi plemenite organizacije

Za menadžere je od posebne važnosti korišćenje rezultata analize različitih kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja u plemenitoj organizaciji radi poboljšanja performansi



plemenite organizacije u budućem periodu. Ovde je bitan dinamički aspekt, posebno u procesu realizacije strategije plemenite organizacije.

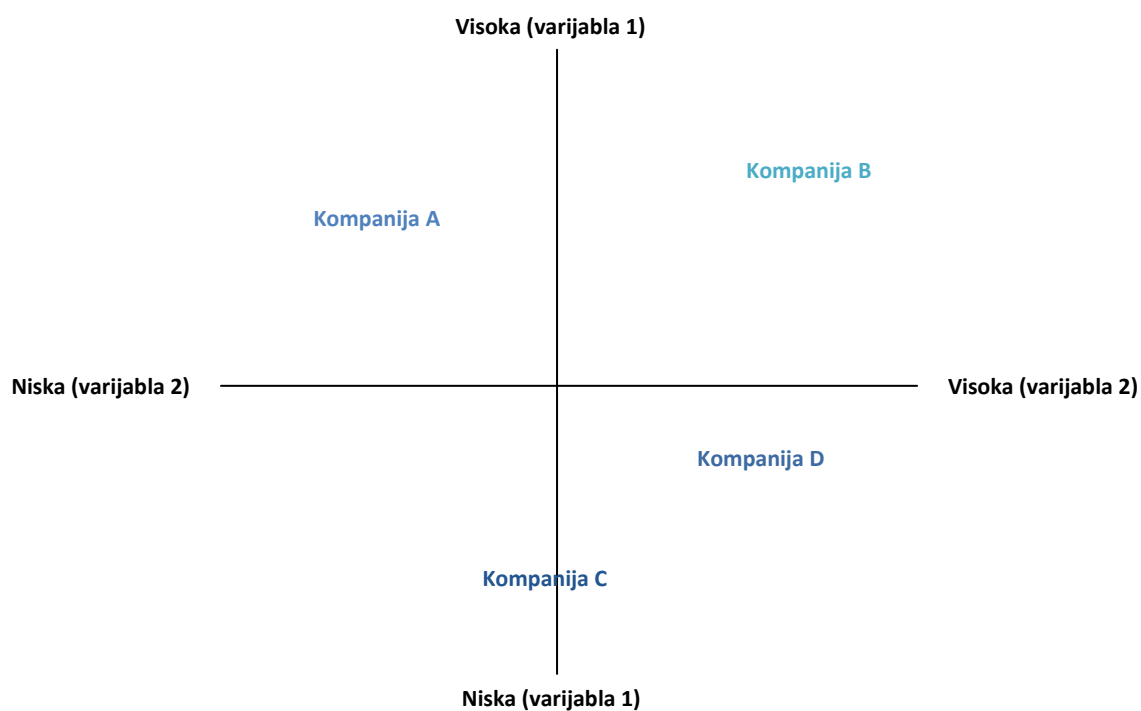
6.1.1. Kvalitativni pokazatelji

U procesu odlučivanja, menadžeri bi trebalo da koriste u velikoj meri kvalitativne pokazatelje poslovnog uspeha za potrebe sagledavanja ostvarenih i poboljšanja ekonomskih performansi plemenite organizacije, čime će omogućiti donošenje boljih, svrsishodnijih, suptilnijih, preciznijih poslovnih odluka, odluka koje će im pomoći da podignu nivo poslovanja i plemenitosti svojih organizacija i dovedu ih do liderske pozicije.

6.1.1.1. Pomeranje na mapi pozicioniranosti

Ističe se primena mape pozicioniranosti koja predstavlja grafički prikaz pozicioniranosti konkretne organizacije na tržištu u odnosu na konkurenciju. Svako pomeranje nabolje po određenim vrednostima, ukazuje na pozitivne efekte primene koncepta plemenite organizacije. Pozicioniranje ukazuje na to kako potrošači vide organizaciju u odnosu na njene konkurente. Mapa se oslanja na kvalitativne dimenzije, kao što su poređenja organizacija prema kvalitetu proizvoda, pouzdanosti, društvenoj odgovornosti i sl. U svakom slučaju, ona predstavlja alat koji daje bliži uvid u to kako su kompanije pozicionirane jedna u odnosu na drugu i, samim tim, daje i informacije o tome, šta je to što je potrebno poboljšati, kako bi se bolje pozicionirale na tržištu. Iako je pozicioniranje stvar percepcije, a percepcija se razlikuje od pojedinca do pojedinca, tako se razlikuju i rezultati mape pozicioniranosti, npr. šta pojedinac opaža kao kvalitetno, vrednost za novac i sl. Međutim, uvek će postojati sličnosti i one su osnova ovog načina merenja uspešnosti jednog preduzeća. Mape pozicioniranosti omogućavaju zajednički prikaz svih konkurenata i kompanije, što im omogućava međusobno poređenje (slika 6-1.) (www.marketingteacher.com). Ovo je glavna snaga mape pozicioniranosti. Na osnovu nje menadžeri mogu utvrditi kompetitivnu poziciju plemenite organizacije na osnovu čega se dalje formuliše strategija poslovanja, koja će plemenitu organizaciju dovesti na bolje mesto u odnosu na sadašnje.





Slika 6-1. *Mapa pozicioniranosti*

Izvor: www.marketingteacher.com

Mapa pozicioniranosti se sastoji iz dve ose na kojima se prate vrednosti dve varijable. One mogu biti cena i kvalitet, ili komfor-udobnost i cena. Pojedine kompanije se zatim raspoređuju po mapi i svi gepovi mogu da se popune novim proizvodima i uslugama i ukazuju na moguće zone poboljšanja.

6.1.1.2. Promene u broju ljudi koji bi želeli da rade u organizaciji

Takođe je bitno koristiti pokazatelj „promene u broju ljudi koji bi želeli da rade u organizaciji“. On se odnosi na utvrđivanje popularnosti organizacije i poželjnost zapošljavanja u njoj. Može se predstaviti kao odnos između procenjenog broja ljudi koji bi želeo da radi u kompaniji pre primene koncepta plemenite organizacije i broja ljudi koji bi želeo da radi u kompaniji posle primene ovog koncepta.



6.1.1.3. Promene u stavovima javnog mnjenja u pogledu organizacije

Slično prethodnom pokazatelju, odnosi se na razlike i promene u stavovima ljudi u odnosu na organizaciju pre i posle implementacije koncepta plemenite organizacije. Rezultate analize na bazi ovog pokazatelja bi trebalo da koriste menadžeri radi donošenja poslovnih odluka.

6.2. Kvantitativni pokazatelji

Kao kvantitativni pokazatelji ekonomskih performansi široko se koriste racia i metodi, koji obuhvataju merila, kao što su Zarada po akciji (*Earnings per Share*); Zarada pre kamata i poreza (*Earnings Before Interest and Tax – EBIT*); Zarada pre kamate, poreza, deprecijacije i amortizacije (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA*); Neto operativni profit posle oporezivanja (*Net Operating Profit After Tax – NOPAT*); Prinos na investicije (*Return On Investment – ROI*); Prinos na akcijski kapital (*Return On Equity – ROE*); Prinos na neto imovinu (*Return On Net Assets – RONA*); Metod slobodnog novčanog toka (*Free Cash Flow method*); Metod diskontovanog toka novca (*Discounted Cash Flow – DCF Method*); P/E racio; Neto sadašnja vrednost (*Net Present Value – NPV*); Ukupan prinos akcionara (*Total Shareholder Return – TSR*). Pored njih, koriste se i noviji ekonomski modeli za merenje ekonomskih performansi organizacija, koji preciznije pokazuju stvorenu vrednost. Ovde spadaju: Prirast novčanog toka (*Cash Value Added – CVA*), Ekonomska dodata vrednost (*Economic Value Added – EVA*); Tržišna dodata vrednost (*Market Value Added – MVA*); Tržišno-knjigovodstveni racio (*Market To Book Ratio – MBR*); analiza akcionarske vrednosti; Ekonomski profit (*Economic Profit – EP*), Prinos na investicije u vidu novčanog toka (*Cash Flow Return On Investment – CFROI*); Ukupan prinos poslovanja (*Total Business Return – TBR*); Ponderisani prosečni trošak kapitala (*Weighted Average Cost of Capital – WACC*).

Neto profit je pokretački faktor u proceni profitabilnosti kompanije. Postoji nekoliko ključnih finansijskih metrika koje povezuju neto profit sa drugim aspektima finansijske konstrukcije kompanije (Best, 2013). Ove finansijske metrike su procentualne ili racio



metrike, što čini lakim upoređivanje rezultata plemenite organizacije iz godine u godinu, kao i njenih rezultata sa rezultatima konkurencije i sa kompanijama izvan industrije kojoj pripada.

6.3. Novi okviri i modeli za merenje ekonomskih performansi

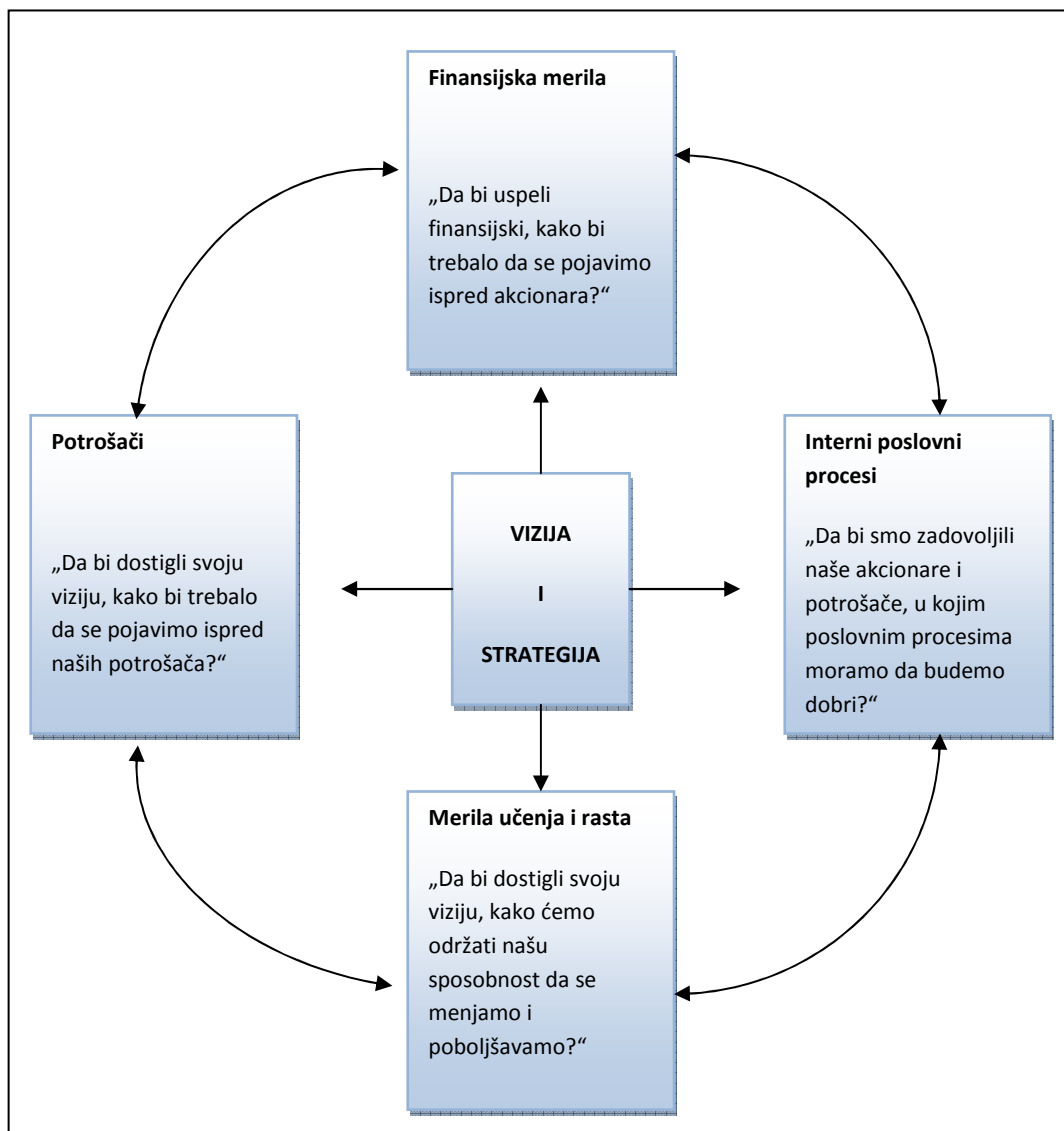
Kompanije koje u svom poslovanju pridaju veći značaj inovativnoj aktivnosti teže da favorizuju nova merila performansi (Milićević, Ilić, 2014). Ovo je značajno i sa aspekta pridavanja značaja inovativnosti od strane menadžera plemenite organizacije. Kako su danas neopipljivi resursi sve važniji nosioci uspeha i profitabilnosti savremenih kompanija, primenjeni koncept plemenite organizacije će se odraziti i na njihovu vrednost. Povećanje njihove ukupne vrednosti će ukazati na pozitivne efekte primene kreiranog koncepta.

Kao modeli koji su danas sve više u upotrebi, ističu se: karta izbalansiranih merila performansi (*Balanced Scorecard – BSC*), R. Kaplana i D. Nortona; prizma performansi; mapa imovine znanja; monitor neopipljive imovine.

6.3.1. Karta izbalansiranih merila performansi

Karta izbalansiranih merila performansi je novi pristup strateškom menadžmentu koga su 1992. godine razvili R. Kaplan i D. Norton. On predstavlja set uzročno-posledičnih odnosa između merila izlaza i nosioca performansi u četiri perspektive: finansijska merila – koja pokazuju kako se kompanija stara o akcionarima – kao na primer, novčani tok i profitabilnost; merila potrošača – koja pokazuju kako potrošači vide kompaniju – na primer, cena naspram konkurentske i rejting proizvoda; merila internih procesa – koja pokazuju šta kompanija mora da premaši – na primer, dužina ciklusa i nivo otpada; i merila učenja i rasta – koja pokazuju da kompanija može da se menja i usavršava. Način razvijanja merila i pitanja koja se tom prilikom postavljaju po svim dimenzijama ovog modela prikazani su na slici 6-2. (Kaplan i Norton, 1996).





Slika 6-2. Karta izbalansiranih merila performansi

Izvor: Kaplan S. R., Norton P. D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press; www.balancedscorecard.com

Kasnije je D. Parmenter (2007) u knjizi *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, proširio za još dve perspektive, na osnovu rada R. Kaplana i D. Nortona (2004) na temu strategijskog mapiranja, u kome su autori istakli značaj perspektiva zadovoljstva zaposlenih, kao i životne sredine i društva. U ovakvom proširenom obliku, karta izbalansiranih merila performansi sa šest perspektiva (Slika 6-3.), obuhvata sva pitanja, tj. perspektive krajnjeg profita, i finansijsko, i socijalno i pitanje životne sredine (Slika 6-4.).

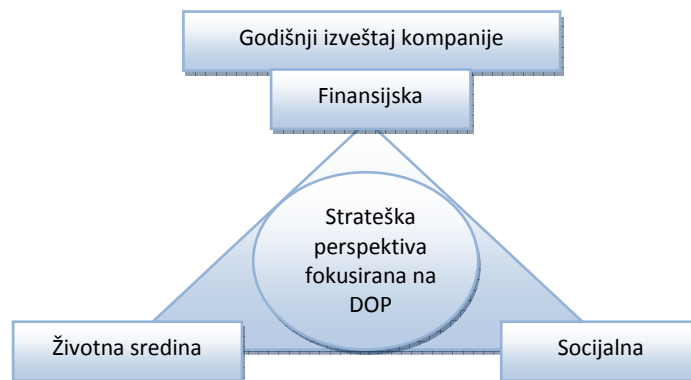




Slika 6-3. Karta izbalansiranih merila performansi sa šest perspektiva

Izvor: Parmenter D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons

Na slici 6-4. je predstavljena strateška perspektiva fokusirana na DOP (društveno odgovorno poslovanje).

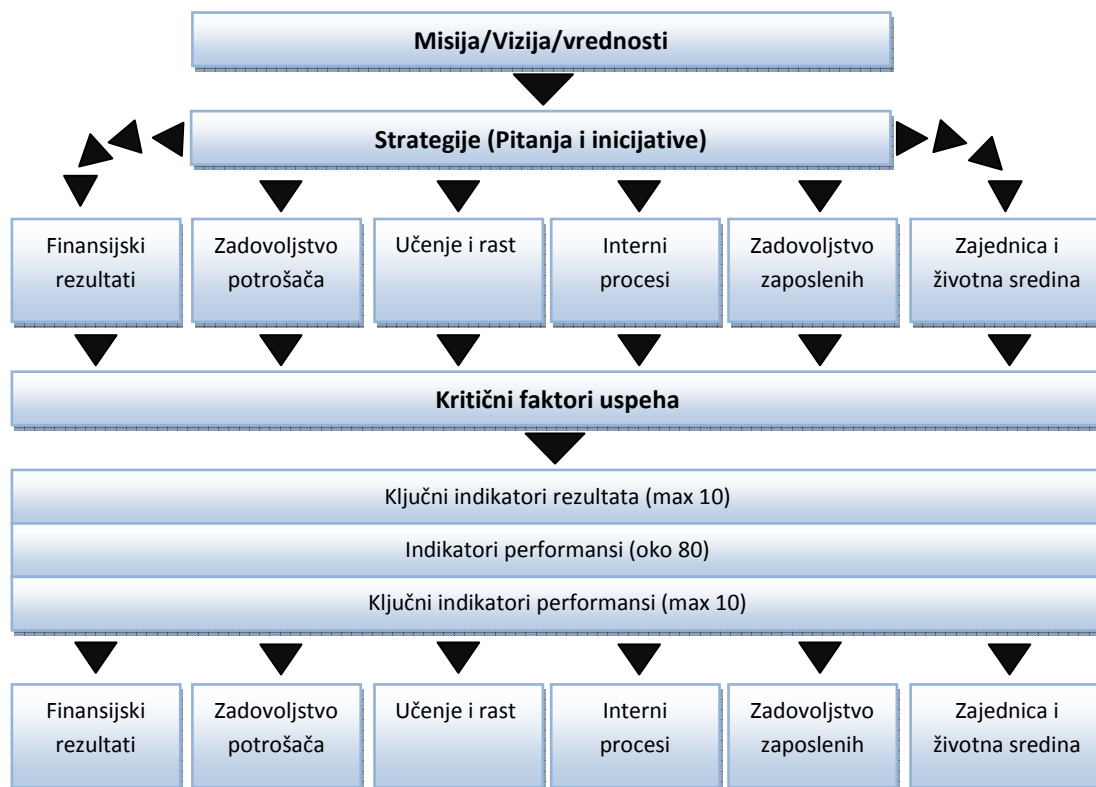


Slika 6-4. Tri perspektive profita

Izvor: Werther B. W. Jr., Chandler D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Merila učinka bi trebalo da budu povezana sa sadašnjim kritičnim faktorima uspeha organizacije, perspektivama karte izbalansiranih merila performansi i strateškim ciljevima organizacije. Slika 6-5. pokazuje ovu povezanost.





Slika 6-5. Putovanje od misije i vizije ka merilima koja deluju

Izvor: Parmenter D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons

Organizacija će biti uspešnija ako provede neko vreme u definisanju i prenošenju svoje vizije, misije i vrednosti. To bi trebalo da bude definisano na takav način da menadžment i zaposleni intuitivno rade sa njima na dnevnoj osnovi. Menadžeri koji su lideri i pokretači kontinuirano promovišu vrline ove tri perspektive. Važno je da organizacija ima dobro konstruisanu i razmotrenu strategiju. Ova strategija bi trebalo da se poveže sa šest BSC perspektiva. Može se desiti da neke perspektive možda neće biti pokriveno, u kom slučaju može biti potrebno preispitati strategiju. Tradicionalna karta izbalansiranih merila performansi bi trebalo da se modifikuje tako da obuhvati dve oblasti posebno važne u HR timu – zadovoljstvo zaposlenih i perspektivu životne sredine/zajednice. Imajući posebnu perspektivu zadovoljstva zaposlenih naglašava se značaj merenja ključnih pokretača, kao što su iznos i regularnost priznanja. To će takođe podržati potrebu za više istraživanja o zadovoljstvu zaposlenih obavljanih na kontinuiranoj osnovi na uzorku. Perspektiva okruženje/zajednica će pomoći da se stvori velika imovina u HR timu, pomažući organizaciju da postane poslodavac izbora.



Dugoročne uspješne veze sa zajednicom, lokalnom i nacionalnom, su izuzetno vredne. Takođe, inicijative u ovoj oblasti pospešuju pozitivne percepcije kupaca.

Implikacije povezivanja merila učinka sa strategijom uključuju:

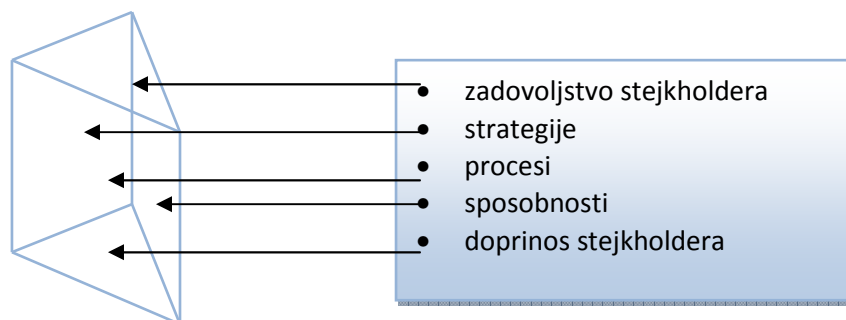
- kritični faktori uspeha moraju biti unapred određeni pre merila učinka;
- metodologija izbalansiranih merila mora biti jasno shvaćena;
- kritični indikatori performansi su bitni.

6.3.2. Prizma performansi

Prizma performansi je okvir za merenje druge generacije koga je razvila *Cranfield School of Management* u saradnji sa *Consultancy Accenture*. On je dizajniran kako bi pomogao selekciji merila performansi – vitalnom procesu odabira pravih merila. To je razumljiv okvir za merenje koji razmatra ključna poslovna pitanja koja se mogu ticati velikog i širokog broja organizacija, kako profitnih, tako i neprofitnih. On eksplicitno postavlja kritična pitanja i ohrabruje menadžere da razmišljaju kroz veze između merila na potpuno drugačiji način u odnosu na druge okvire merenja. Njegove prednosti su u tome što se on, za razliku od *Balanced Scorecarda*, odnosi na sve stejkholdere – ne samo investitore, već i potrošače i posrednike, zaposlene, dobavljače, pravne organe i zajednice. On ovo postiže na dva načina: razmatranjem zahteva stejkholdera i onoga što organizacija želi i traži od svojih stejkholdera. Na ovaj način se ispituju recipročni odnosi i proces razmene sa svakim stejkholderom. Prizma performansi razmatra strategije, procese i, što je jako važno, sposobnosti koje su potrebne da se zadovolje ova dva kritična seta potreba i želja. Fleksibilnost prizme performansi joj omogućava da se primeni na svaku organizaciju, ili organizacionu komponentu. Fokus na neopipljive nosioce performansi čini okvir korisnim za kompanije koje pokušavaju da mere svoj intelektualni kapital. Takođe, ona stvara vizuelnu mapu međusobne povezanosti različitih oblasti. Ona eksplicitno naglašava da bi svih pet kategorija iz prizme performansi trebalo da bude pokriveno tzv. mapom uspeha.



Prizma performansi je trodimenzionalni model koji se sastoji iz pet delova: gornja i donja strana su zadovoljstvo stejkholdera i doprinos stejkholdera. Bočne strane prizme čine strategije, procesi i sposobnosti (slika 6-6.) (Neely et al., 2002).



Slika 6-6. Prizma performansi

Izvor: Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall; www.som.cranfield.ac.uk, *Perspectives on Performance: the Performance Prism*, Professor Andy Neely, Cranfield School of Management and Chris Adams, Andersen Consulting

Ovih pet delova prati set od pet ključnih pitanja iz kojih proističu merila koja bi trebalo utvrditi:

Prvi deo – zadovoljstvo stejkholdera – postavlja pitanje „Ko su stejkholderi i šta oni žele i traže?“. Polazi se od toga da organizacija ima strategije da bi isporučila vrednost određenim stejkholderima. Početna tačka, dakle, mora da bude „Ko su stejkholderi i šta oni žele i traže?“.

Tek kada se odgovori na ova pitanja moguće je početi sa istraživanjem pitanja strategija koje bi trebalo primeniti kako bi se osiguralo da su želje i potrebe stejkholdera zadovoljene. Zbog toga, drugi deo prizme postavlja pitanje – „Koje strategije bi trebalo realizovati kako bi osigurali da se želje i potrebe stejkholdera zadovolje?“.

Treći deo prizme performansi – deo procesa – postavlja pitanje „Koji su to procesi koje je neophodno izvršiti kako bi omogućili da se strategije ostvare?“. Ovde se govori o procesima u smislu zajedničkih opštih poslovnih procesa, koji predstavljaju temelj većine organizacija. To su: proces planiranja, razvoj novih proizvoda i usluga,



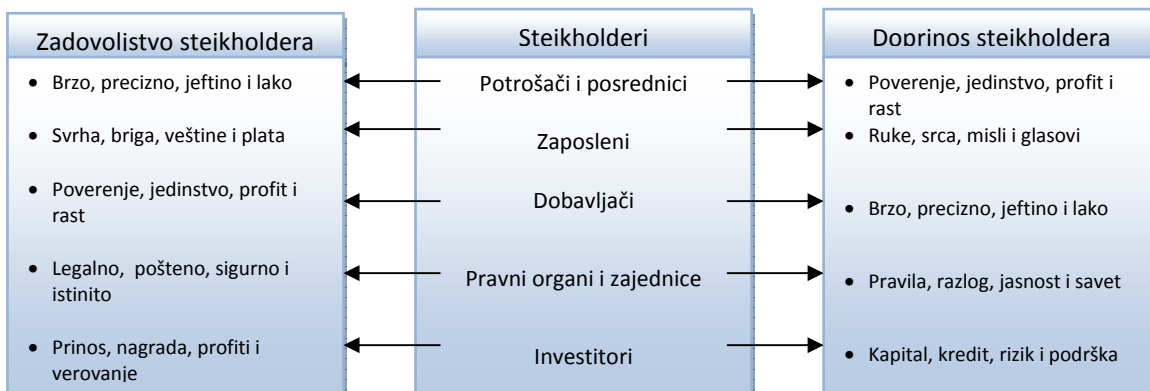
generisanje tražnje, ispunjenje zahteva kupaca. Za svaki od ovih, normalno kros-funkcionalnih, procesa, trebalo bi da je moguće identifikovati posebna merila koja omogućavaju menadžmentu da postavi određena pitanja povezana sa svakim od njih.

Četvrti deo prizme performansi, deo sposobnosti, je bitan pošto one predstavljaju relativno nov, ali važan koncept menadžmenta. Sposobnosti su kombinacija ljudi, praksi, tehnologije i infrastrukture, koji zajedno omogućavaju izvršenje poslovnih procesa organizacije, i sada i u budućnosti. One su fundamentalni blokovi izgradnje organizacione sposobnosti da se takmiči. Bez pravih ljudi, praksi, tehnologije i infrastrukture, nemoguće je izvršiti, ili poboljšati procese. Ključno pitanje povezano sa ovim delom postaje „Koje su sposobnosti potrebne da bi se realizovali procesi u organizaciji?“. Čim se na ovo pitanje dâ odgovor, postaje moguće identifikovati merila koja dozvoljavaju organizaciji da proceni da li sada poseduje potrebne sposobnosti, ili ima planove da ih implementira, i da li su one dovoljno negovane i zaštićene.

Peti i konačni deo prizme performansi jeste deo koji se odnosi na doprinos stejkholdera organizaciji. Ovaj deo je bio uključen kao odvojena komponenta, jer prepoznaje činjenicu da organizacije ne samo da moraju da isporučuju vrednost svojim stejkholderima, već i da moraju da ulaze u takve veze sa svojim stejkholderima koje bi trebalo da uključe i doprinos stejkholdera organizaciji. Na primer, zaposleni žele od organizacije sigurno, bezbedno i udobno mesto za rad, oni žele pristojnu zaradu, oni žele priznanje i mogli bi da takođe žele i mogućnost da vrše uticaj na organizaciju. Zauzvrat, organizacija od svojih zaposlenih traži da doprinesu poslovnom uspehu, ona želi da oni pruže svoje ideje i predloge, da razviju ekspertizu, da su posvećeni poslu i lojalni preduzeću. Ova simbiotska veza između organizacije i stejkholdera važi i za ostale relevantne stejkholdere – bilo da se govori o dobavljačima, kupcima, zaposlenima, savezima, investitorima, ili lokalnoj zajednici.

Primer određenih merila po pitanju stejkholdera je dat na sledećoj slici (Neely et al., 2002):

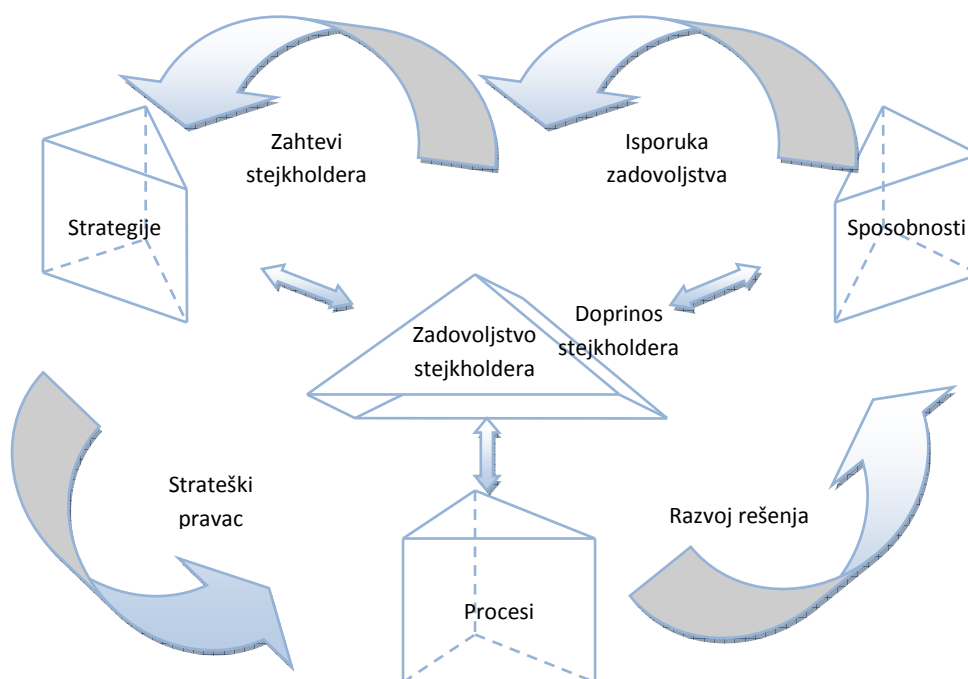




Slika 6-7. *Želje i potrebe stejkholdera i organizacije*

Izvor: Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall; www.som.cranfield.ac.uk, *Perspectives on Performance: the Performance Prism*, Professor Andy Neely, Cranfield School of Management and Chris Adams, Andersen Consulting

Međusobna zavisnost elemenata od kojih polazi model prizme performansi i njegov pogled na način funkcionisanja i stvaranja vrednosti prikazan je na sledećoj slici (Neely et al., 2002):



Slika 6-8. *Isporuka vrednosti stejkholderima*

Izvor: Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall; www.som.cranfield.ac.uk, *Perspectives on Performance: the Performance Prism*, Professor Andy Neely, Cranfield School of Management and Chris Adams, Andersen Consulting

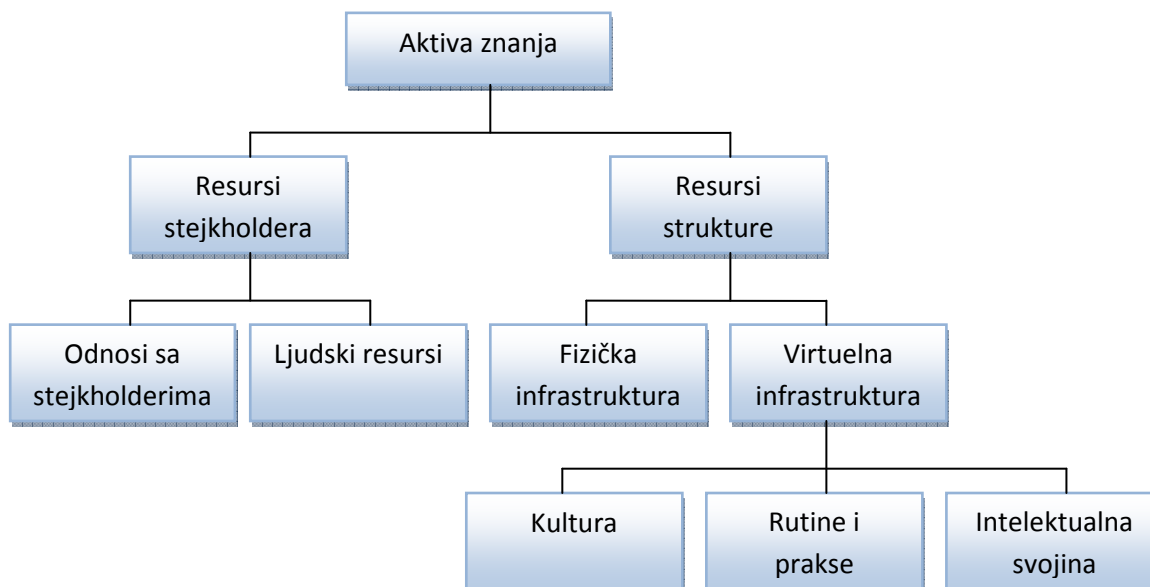


6.3.3. Mapa imovine znanja (*Knowledge Assets Map*)

„Mapa imovine znanja“ je okvir za procenu znanja koji je predložen kako bi se menadžeri snabdeli sa širim okvirom za procenu organizacionog znanja sa eksterne i interne tačke gledišta. Zasnovan je na široj interpretaciji intelektualnog kapitala i odnosi se na procenu celokupne imovine znanja kompanije. Pristup mape imovine znanja organizaciju posmatra kao zasnovanu na znanju i pruža okvir koji pomaže u razumevanju strukture imovine znanja. Pri tome, kada se govori o imovini znanja podrazumeva se celokupna neopipljiva imovina i intelektualna svojina kompanije. Ovo omogućava identifikaciju i definisanje kritičnih oblasti znanja kompanije i vodi dizajniranje pokazatelja za procenu kapitala znanja organizacije. Specijalno je dizajnirana da pomogne kompanijama da identifikuju i mere znanja koja poseduju, odnosno svoju imovinu zasnovanu na znanju i njen doprinos stvaranju vrednosti. Nakon identifikacije kritične imovine znanja, ona može lako da se integriše u šire okvire kao što je prizma performansi.

Mapa imovine znanja je zasnovana na interpretaciji imovine znanja kompanije kao sume dva organizaciona resursa: resursa stejkholdera i strukturnih resursa. Ova razlika reflektuje dve glavne komponente preduzeća, njegove aktere koji mogu biti, ili interni, ili eksterni u odnosu na organizaciju i njene sastavne delove, tj. elemente koji su u osnovi organizacionih procesa. Slika 6-9. prikazuje hijerarhiju imovine znanja sa njenim podklasifikacijama. Resursi stejkholdera su podeljeni na odnose sa stejkholderima i ljudske resurse. Prva kategorija identifikuje sve eksterne aktere kompanije, dok druga predstavlja interne aktere. Resursi strukture su podeljeni na fizičku i virtuelnu infrastrukturu, koja se odnosi na njihovu opipljivu i neopipljivu prirodu respektivno. Konačno, virtuelna infrastruktura se dalje deli na kulturu, rutine i prakse i intelektualnu svojinu.





Slika 6-9. Mapa imovine znanja

Izvor: Macintosh A. (1998). *Knowledge asset road maps*. University of Edinburgh, Artificial Intelligence Applications Institute; www.som.cranfield.ac.uk

Odnosi sa stejkholderima uključuju sve forme odnosa uspostavljenih od strane kompanije sa njenim stejkholderima. Ovi odnosi bi mogli da budu u vidu licencnih sporazuma, sporazuma o partnerstvu, finansijskih relacija, ugovora i sporazuma o kanalima distribucije. Odnosi sa stejkholderima uključuju takođe i lojalnost potrošača, ime kompanije i imidž brenda, koji predstavljaju fundamentalnu vezu između kompanije i njenih stejkholdera.

Ljudski resursi sadrže znanje koje pružaju zaposleni u formama kompetentnosti, posvećenosti, motivacije i lojalnosti kao i u formi saveta, ili predloga. Neke od ključnih komponenti su *know-how*, tehnička ekspertiza i sposobnost rešavanja problema, kreativnost, obrazovanje, stav i preduzetnički duh.

Fizička infrastruktura obuhvata svu infrastrukturnu aktivnu, kao što je struktura i informacione i komunikacione tehnologije – baze podataka, server i intranet mreže.

Kultura u ovom konceptu obuhvata korporativnu kulturu i menadžment filozofije. Neke važne komponente su organizacione vrednosti, prakse povezivanja zaposlenih, kao i set



ciljeva. Kultura je od fundamentalne važnosti za efektivnost organizacije i efikasnost, jer obezbeđuje članovima organizacije okvir unutar koga mogu da interpretiraju događaje. Pored toga, kultura utiče na korporativni pristup primene konkurentnosti zasnovane na vremenu. U stvari, u poslovnom svetu koga karakteriše povećana kompleksnost, plemenite organizacije moraju da budu sposobne da ohrabre pojedince da budu inovativni sa preduzetničkim duhom, kako bi generisali nove ideje i delovali reaktivno, ili proaktivno na dinamične promene u poslovnom okruženju.

Prakse i rutine obuhvataju interne prakse, virtuelne mreže i rutine, tj. podrazumevana pravila i procedure. Neke ključne komponente su priručnici procesa koji daju zakonske priznate procedure i pravila, baze podataka, podrazumevana pravila ponašanja kao i stil menadžmenta. Prakse i rutine određuju kako se procesima upravlja i kako tok radnih procesa teče kroz organizaciju.

Intelektualna svojina je suma svih patenata, autorskih prava, trgovačkih marki, brendova, registrovanog dizajna, poslovnih tajni i procesa čije se vlasništvo zakonom garantuje kompaniji. Ona predstavlja alate koji kompanijama omogućavaju da vrše svoje svakodnevne procese kako bi proizvele rezultate.

Moguće je obezbediti široki opseg pokazatelja za svaku kategoriju imovine znanja kompanije. U tabeli 6-1. su predstavljeni predloženi pokazatelji iz literature o menadžmentu (Starovic & Marr, www.cimaglobal). Zadatak menadžerskog tima je da identifikuje one, koji su najsvrsishodniji, koji će pomoći u proceni imovine znanja kompanije. Zbog toga je veoma važno da menadžeri ne samo usvoje metriku predloženu u literaturi, već i da uvedu novu. Pri tome, menadžeri bi trebalo da počnu sa prepoznavanjem da je imovina znanja jedinstvena za svaku kompaniju i da bi zbog toga izabrana i dizajnirana metrika to trebalo i da reflektuje.



Tabela 6-1: Pokazatelji imovine znanja (Starovic & Marr, www.cimaglobal)

Stavke imovine znanja	Merila
Odnosi sa stejkholderima	Broj/kvalitet partnerskih sporazuma; broj/kvalitet sporazuma o distribuciji; broj/kvalitet licencnih sporazuma; istraživanje javnog mnjenja; tržišni udeo; trajanje odnosa; indeks zadovoljstva partnera; zadržavanje potrošača.
Ljudski resursi	<p><u>Demografski pokazatelji</u>, npr., broj zaposlenih; broj zaposlenih u alijansama; prosečan broj godina u službi u kompaniji; prosečna starost zaposlenih; broj zaposlenih u stalnom radnom odnosu sa punim radnim vremenom izražen kao procenat ukupnog broja zaposlenih; zaposleni koji rade kod kuće/ukupan broj zaposlenih; broj menadžera ženskog pola.</p> <p><u>Pokazatelji sposobnosti</u>, npr., zaposleni sa visokim kvalifikacijama; ljudi sa doktorskom disertacijom i/ili magistarskom tezom; prosečan broj godina u službi u kompaniji; broj godina u određenoj profesiji; definisanje mape kompetencija.</p> <p><u>Pokazatelji stavova</u>, npr., prosečan nivo sreće; uštede po osnovu primenjenih predloga od zaposlenih; broj predloženih novih rešenja, proizvoda i procesa; kvalitativni opisi zaposlenih (posvećenost, lojalnost, preduzetnički duh, entuzijazam); pokazatelji motivacije i ponašanja.</p> <p><u>Pokazatelji praksi menadžmenta ljudskih resursa</u>, npr., troškovi treninga/zaposleni; obrt zaposlenih; vreme trajanja treninga; troškovi za aktivnosti razvoja zaposlenih (društvene i lične); pokazatelji o aktivnostima za motivaciju zaposlenih; pokazatelji prakse regrutovanja.</p>
Fizička infrastruktura	Merila kapaciteta; uređaji/oprema vs. plan; vreme za izvršenje updateovanja servera; integracija sistema; korišćenje uređaja za deljenje znanja
Kultura	Menadžment filozofija; broj internih rasprava i žalbi; kvalitativna merila zadovoljstva zaposlenih; povratna sprega; vrednosti; ponašanje; motivacija; posvećenost; lojalnost; istraživanje mišljenja
Prakse i rutine	Kvalitet procesa; broj šifrovanih procesa; prakse umrežavanja; norme; raspoloživost baze podataka; upotreba intraneta
Intelektualna svojina	Prihodi od patenata; broj patenata i registrovanih dizajna; vrednost autorskih prava; vrednost patenata naspram troškova IR; trgovinske marke; istraživanje prepoznavanja brenda



6.3.4. Monitor neopipljive imovine (*Intangible Assets Monitor – IAM*)

Monitor neopipljive imovine je metod koji je razvila internacionalna konsultantska kuća *Celemi* (Starovic & Marr, www.cimaglobal.com). On služi za merenje neopipljive imovine i kao format za prezentaciju koji prikazuje određeni broj relevantnih indikatora za merenje neopipljive imovine na jednostavan način. Odabir indikatora zavisi, kao i kod drugih opisanih modela, od strategije plemenite organizacije. U ovom delu se ističe nefinansijski sistem merenja za neopipljive resurse zasnovan na konceptu organizacije znanja. Svrha sistema merenja nije da predstavi kompletnu i razumljivu sliku neopipljivih resursa. Svrha monitora je praktična i sastoji se u tome „da otvori nekoliko prozora“ za menadžere kako bi počeli da testiraju koncepte. Sam format je posebno relevantan za plemenitu organizaciju sa velikom neopipljivom imovinom, u smislu organizacije bazirane na znanju.

Monitor prati i daje merila za tri opšte kategorije: potrošače (eksterna struktura), ljudske resurse (sposobnosti/kompetencije) i organizacionu strukturu (interna struktura). Svaka od ovih međusobno zavisnih kategorija je podeljena na tri ključne oblasti rasta/obnove, efikasnosti i stabilnosti, od kojih svaka sadrži svoje sopstvene pokazatelje performansi (Tabela 6-2.) (www.sveiby.com).

Karakteristika IAMa je da se, pri njegovom korišćenju, tri neopipljiva resursa – potrošači, ljudski resursi i organizaciona struktura, posmatraju kao „prava“ imovina (www.valuebasedmanagement.net). Monitorom neopipljive imovine se prate pokazatelji koji ukazuju na tokove promena i znanja, tj. pokazatelji rasta, obnove/inovacije, efikasnosti/upotrebe i rizika/stabilnosti. Ideja i cilj je da se dobije izvesna slika toga kako se neopipljivi resursi razvijaju dizajniranjem pokazatelja koji su povezani sa rastom posmatranog resursa, njegovom stopom obnove, stepenom efikasnosti sa kojim se taj resurs koristi i rizikom njegovog gubljenja.



Tabela 6-2: Pokazatelji monitora neopipljive imovine (www.sveiby.com)

Pokazatelji eksterne strukture	Pokazatelji interne strukture	Pokazatelji kompetentnosti
<u>Pokazatelji rasta/obnove</u> Profitabilnost po kupcu. Organski rast. Rast imidža kod potrošača.	<u>Pokazatelji rasta/obnove</u> Investiranje u IT. Članovi koji jačaju strukturu.	<u>Pokazatelji rasta/obnove</u> Broj godina u profesiji Nivo obrazovanja Troškovi treninga i edukacije Obeležavanje. Obrt kompetencija. Članovi koji jačaju kompetencije.
<u>Pokazatelji efikasnosti</u> Indeks zadovoljnih potrošača Prodaja po potrošaču Indeks dobitak/gubitak	<u>Pokazatelji efikasnosti</u> Proporcija zaposlenih podrške. Vrednosti/Stavovi Index	<u>Pokazatelji efikasnosti</u> Proporcija profesionalaca. Leverage efekat. Dodata vrednost po zaposlenom Dodata vrednost po profesionalcu Profit po zaposlenom. Profit po profesionalcu.
<u>Pokazatelji stabilnosti</u> Proporcija velikih kupaca. Starosna struktura. Racio posvećenih potrošača. Frekvencija ponovljenih porudžbina.	<u>Pokazatelji stabilnosti</u> Starost organizacije. Obrt zaposlenih podrške. Broj pripravnika. Broj zaposlenih sa iskustvom.	<u>Pokazatelji stabilnosti</u> Obrt profesionalaca. Relativna plata. Broj zaposlenih sa iskustvom.

6.4. Holistička transformaciona merila performansi novije generacije relevantna za plemenitu organizaciju

D. Spitzer (2007) je u svojoj knjizi *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success* identifikovao novu generaciju merila performansi u nastajanju, koja su bitna za plemenitu organizaciju. U ovom radu će se ona posebno analizirati.



6.4.1. Korisničko iskustvo (*Customer Experience*)

Ispunjavanje visokih standarda uspešnog poslovanja danas zahteva više od standardnih merenja zadovoljstva korisnika. Korisnička iskustva uključuju ne samo „jezgro transakcije“ (kupovinu), već i sve što prethodi tome i sledi – sve tačke interakcije između organizacije i njenih klijenata. Na primer, za „transakciju“ aviokompanije možda postoji čak dvadeset individualnih iskustava uključenih u izradu rezervacije, *check-in*, putovanje i dolazak, koja ne mogu da se svedu na jedan rejting zadovoljstva. Organizacije počinju da shvataju da je pružanje proizvoda ili usluge samo „vrh ledenog brega“ u smislu iskustava koja potrošač stiže u svom odnosu sa organizacijom. Studija *Bain and Company* otkriva kako kompanije shvataju percepcije svojih potrošača: od 362 anketiranih organizacija, 80% veruje da je isporučilo „superiorno iskustvo“ svojim klijentima, ali kupci su ocenili samo 8% kompanija kao one koje isporučuju zaista superiorno iskustvo (www.bain.com). Transakcije je lako izmeriti, ali iskustva nije. Većina merila zadovoljstva kupaca daju prosečnu vrednost korisničkih iskustva, a u stvari kupci ne sagledavaju prosek, već oni vide svaki „defekt“ kao problem. Kada se koristi efektivno, merenje korisničkog iskustva može biti veoma moćan alat za transformisanje načina na koji organizacije vide sebe i svoje potrošače. Promena od merenja i upravljanja „korisničkom uslugom“, tj. šta date kupcu, na merenje i upravljanje korisničkim iskustvom, tj. šta kupac dobija, predstavlja veliku promenu paradigme. Ovo je transformaciono drugačiji pristup od onoga što se tradicionalno meri i čime se upravlja, koji teži da učini organizacije i njihove zaposlene mnogo svesnijim ukupnog kros-funkcionalnog korisničkog iskustva. Pošto se fokusira na dobro definisane interakcije, merenje korisničkog iskustva takođe je više pogodno akciji, nego merenje zadovoljstva kupaca. Odličan primer za to se može naći u ugostiteljskom objektu *Inn u Little Washington-u* u Virdžiniji, gde zaposleni u restoranu dodeljuju „rejting raspoloženja“ (od 1 do 10) svakom gostu kada uđe u restoran i tokom obroka. Cilj je da se podigne rejting raspoloženja, sa usvojenim standardom da niko ne sme napustiti restoran s rejtingom raspoloženja ispod 9 (Raz, 2003). Iako subjektivna, ovo je inovativna alatka za pomoć menadžerima da drže fokus na korisničkom iskustvu i da dobiju povratne informacije o tome koliko dobro upravljaju njime. Jedan od najboljih načina da se izmeri korisničko iskustvo u manje centralizovanom okruženju je kroz



upotrebu „istraživanja događaja“ – anketama koje se automatski popunjavaju kada kupac završi određenu interakciju, kao što su rezervacije, kupovina, upit servisa, ili povraćaj novca (www.beyondphilosophy.com).

6.4.2. Korisničko angažovanje (*Customer Engagement*)

Istraživanja pokazuju da su kupovne odluke i racionalne, i emotivne. Organizacije bi trebalo da primene nova merila, koja počinju da priznaju kupca na više holistički način. Zato je koncept angažovanja korisnika potencijalno transformacione prirode. „Angažovani“ kupac se veoma razlikuje od samo „zadovoljnog“. *The Gallup Organization* je razvila i distribuirala instrument za merenje angažovanosti korisnika, koji nastoji da izmeri jačinu emocionalne veze između klijenta i kompanije, ili brenda, prikazan u nastavku, koji uključuje osam izjava na koje se od korisnika traži da odgovore na 5-stepenoj skali (od „Slažem se u potpunosti“ do „U potpunosti se ne slažem“) (Smith & Rutigliano, 2003). Polja treba popuniti sa imenom kompanije, ili brenda koji se ocenjuje.

Tabela 6-3. *Upitnik za merenje korisničkog angažovanja* (Smith i Rutigliano, 2003)

Korisničko angažovanje
Upitnik
1. <input type="checkbox"/> je ime kome mogu uvek verovati.
2. <input type="checkbox"/> uvek ispunjava ono što obećava.
3. <input type="checkbox"/> uvek me tretira fer.
4. Ako problem nastaje, ja uvek mogu računati na <input type="checkbox"/> da bih stigao do fer i zadovoljavajućeg rešenja.
5. Osećam se ponosno što sam <input type="checkbox"/> kupac.
6. <input type="checkbox"/> uvek me tretira sa poštovanjem.
7. <input type="checkbox"/> je savršena kompanija za ljude poput mene.
8. Ne mogu da zamislim svet bez <input type="checkbox"/> .

Jedna od ključnih reči u istraživanju je upotreba reči „uvek“, koja se pojavljuje u pet od osam izjava. Istraživanje organizacije *Gallup* je pokazalo da poverenje, poštovanje, fer tretman i ostale prakse moraju da budu prisutne sve vreme. Prema osnovnoj teoriji, svaki put kada je u interakciji sa klijentom, kompanija ili izgrađuje angažman, ili ga urušava. Istraživači organizacije *Gallup* su otkrili u brojnim industrijama koje su



proučavali, da procenat „u potpunosti angažovanih“ kupaca ima raspon od oko 6% i do čak 40%.

6.4.3. Korisničko oduševljenje (*Customer Delight*)

Skorašnje razmišljanje navelo je mnoge zagovornike tradicionalnog merenja zadovoljstva kupaca da shvate da je njegova vrednost prilično ograničena i da čak možda može odvratiti organizacije od fokusiranja na ono što je najvažnije: „oduševljavanje“, a ne samo minimalno zadovoljavanje svojih najvažnijih mušterija. Postoji veoma jako telo istraživanja koja pokazuju da, ako se sprovede anketa zadovoljstva klijenata u formatu odgovora od pet tačaka – vrlo nezadovoljni do veoma zadovoljni, kupci koji su se deklarirali kao „veoma zadovoljan“ su mnogo drugačiji od kupaca koji su se deklarirali samo kao „zadovoljan“. Oni nisu samo zadovoljniji, oni su zapravo oduševljeni. Dakle, identifikovanje kupaca koji su „veoma zadovoljan“, ili „oduševljen“ i otkrivanje zašto – kroz intervju, ili fokus grupe na uzorku segmenta, može da pruži transformacijski uvid. Intervjuisanje „veoma nezadovoljan“ kupaca takođe može biti izuzetno vredno. Indeks korisničkog oduševljenja (*Customer Delight Index*) je razvijen od strane D. Edwardsa koristeći 5-ostepenu skalu korisničkog oduševljenja („neuspeh“, „nezadovoljavajući“, „zadovoljavajući“, „odlično“ i „divno“) (www.strategicvision.com). Samo krajnja tačka ocene na skali se smatra da predstavlja pravo „oduševljenje“. Prema D. Edwardsu, kada organizacija oduševi svog klijenta, ona stvara jaku emotivnu reakciju, koja obavezuje kupca na proizvod, brend, ili proizvođača. Posvećenost dovodi do lojalnosti. Ova skala je učinila promenu tradicionalnog istraživanja zadovoljstva sa tri pozitivna izbora, a ne samo sa dva. Ali, ono što je još značajnije je da se samo jedan od njih stvarno računa. Stepenneta promocije (*Net Promotor Score*) (Reichheld, 2006) je ocena korisničkog oduševljenja sa drugim imenom. Guru u oblasti lojalnosti kupaca F. Reichheld je uveo sličan koncept, ali naziva ove oduševljene kupce „Promoteri“ – potrošači koji su spremni da preporučite proizvod, ili uslugu prijateljima, definisani kao oni, koji daju rejting organizaciji „9“, ili „10“ na skali od 11 tačaka. Vrlo verovatno da će takođe biti i „Kritičari“ – klijenti koji neće verovatno preporučiti organizaciju, definisani kao oni, koji daju rejting organizaciji „0“ do „6“ na skali. „Pasivni“ kupci su oni koji su ocenili organizaciju „7“, ili „8“.



Stepen neto promocije (NPS) se izračunava oduzimanjem procenta kritičara od procenta promotera. Ono što je posebno intrigantno vezano za ovo merilo, a postoji mnoštvo nedavnog istraživanja da to podrži, je da se ono može meriti pomoću jednog jednostavnog pitanja: „Koliko je verovatno da biste preporučili ovu organizaciju prijatelju, ili kolegi?“.

6.4.4. Lojalnost potrošača (*Customer Loyalty*)

Značaj zadržavanja kupaca počeo je da se priznaje kada je postalo jasno da i malo povećanje stope zadržavanja može značajno podići profit. Pre mnogo godina, organizacije su razvile ideju „programa lojalnosti“ kao načina za povećanje zadržavanja klijenata. Aviokompanije, hoteli, supermarketi i kompanije kreditnih kartica investirale su agresivno u takve planove. Kao što se danas zna, ovi programi nisu stvorili istinski verne klijente. Kupci koji kupuju prema podsticajima imaju tendenciju da prate podsticaje i privlači ih naredna dobra prilika, bez obzira ko je nudi. Pored toga, mnogi korisnici koji izgledaju lojalni ostaju takvi samo zbog nedostupnosti prihvatljivih zamena. Zbog toga je potreban novi pristup za razumevanje „ponašanja lojalnih potrošača“. Novi transformacioni koncept lojalnosti klijenata je evoluirao tokom poslednjih godina i postepeno se sve bolje razume i artikuliše. Veliki deo ovog znanja je proistekao iz napora da se on meri. Kada se počne meriti konstrukt, njegovo značenje i značaj postaju mnogo jasniji, što je slučaj i sa lojalnošću kupaca. Ono što je dovelo do posebnog interesa za konstrukt lojalnosti je koliko dosledno zaista profitabilniji lojalni kupci imaju tendenciju da budu, jer su troškovi pribavljanja već amortizovani, manji je naglasak na diskontovanje i lojalni kupci obično daju preporuke, upućuju i pružaju druge izvore indirektnog profita. Marketinški stručnjak, G. Day, je rekao da „stvarna profitabilnost dolazi od čuvanja vrednih kupaca izgradnjom duboke odanosti, koja ima korene u uzajamnom poverenju, bilateralnim obavezama i intenzivnoj komunikaciji“ (Day, 2007). Lojalnost je zaista vezana za dubinu, ne samo za dužinu odnosa. Merenje nosilaca ovih odnosa je ključno da bi mogli da se stvore. Ne postoji opšta saglasnost o tome šta su pokretači lojalnosti klijenata. Međutim, veliki broj drugih transformacionih merila uključenih u ovom poglavlju mogu se koristiti za predviđanje lojalnosti, kao što su korisničko oduševljenje (*Customer Delight*), korisničko iskustvo (*Customer*



Experience), glas klijenta (*Voice of the Customer*) i odnos sa klijentom (*Customer Relationship*). I, naravno, korisnička profitabilnost (*Customer Profitability*) i korisnička životna vrednost (*Customer Lifetime Value*) mogu odrediti potencijalnu vrednost lojalnosti određenog kupca.

6.4.5. Odnosi sa kupcima (*Customer Relationship*)

Većina kupaca je tradicionalno sagledavana kao kratkoročne „transakcije“, a ne kao dugoročno „druženje“. Transakcije je prilično lako izmeriti i upravljati njima, a tradicionalna pretpostavka je da se pozitivne transakcije mogu jednostavno agregirati u pozitivne odnose. Međutim, ceo koncept odnosa sa klijentima se menja sa povećanjem dugoročnih odnosa usluga i sa sve više preduzeća koja žele da osvoje veće udele „potrošnje i životne vrednosti“ svojih „klijenata“. Kako R. Dow i S. Cook ističu, najplodnije tlo za rast poslovanja organizacije leži u postojećim klijentima (Dow & Cook, 1997). Kako troškovi privlačenja profitabilnih klijenata rastu, vrednost zadržavanja i proširenja odnosa sa postojećim kupcima se povećava. Odnosi sa kupcima su veoma u modi danas, kako upravljanje odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*) dobija na značaju. Promena od „transakcionih razmišljanja“ na „razmišljanja o odnosima“ je potencijalno transformaciono. Ali, shvatanje transformacije će zahtevati mnogo veći napredak u merenju i upravljanju odnosima (Gordon, 2003). U nastavku sledi uzorkovanje pokazatelja koji se mogu koristiti za merenje i upravljanje zdravljem i vrednošću odnosa sa klijentima:

- prihod – tekući tok prihoda kroz povećanje prodaje je pokazatelj zdravog odnosa;
- profit – zdrava veza je profitabilni odnos, jer kupac ceni vrednost koju prima;
- zadržavanje – dužina odnosa je pokazatelj kvaliteta odnosa;
- lojalnost – lojalnost kupca može se meriti kroz dugovečnost, učestalost kupovine i izraženu lojalnost;
- komunikacija – frekvencija i pozitivna priroda dvosmerne komunikacije između partnera odnosa je ključ za veze sa klijentima;
- posvećenost – dobar pokazatelj odnosa se pokazuje i neoborivom posvećenošću odnosima uprkos negativnim iskustvima;



-
- poverenje – ništa bolje ne ukazuje na dubinu i kvalitet odnosa, nego poverenje, što može biti samo prijavljeno ili demonstrirano ponašanjem ispunjenim poverenjem, kao što je deljenje poverljive informacije;
 - ulaz – spremnost da se daju proaktivne sugestije i doprinosi razvoju novih proizvoda, poboljšanju postojećih i ispitivanju može biti od velike vrednosti;
 - preporuke – preporučivanje drugima odnosno partnera je veoma snažan pokazatelj odnosa;
 - zajednica – mnoge kompanije, poput *eBay* i u manjoj meri *Starbucks*, grade više od odnosa, one grade „zajednice“ kupaca.

Postoji više indikatora koji mogu poslužiti kao pokazatelji za kvalitet odnosa. Ovi pokazatelji mogu da se koriste u obliku listi (ispitivanje učestalosti sa kojom se javlja svaki indikator), inventara (listing primera indikatora u ponašanju), i/ili skali koja kvantitativno rangira snagu svakog indikatora.

6.4.6. Glas kupca (*Voice of the Customer*)

Prava svrha merenja kupaca trebalo bi da bude naučiti što je više moguće o kupcima i prevesti to znanje u bolje i dublje veze sa najvrednijim i potencijalno vrednim kupcima. Ovo stoji u potpunoj suprotnosti sa površnim kvantitativnim ocenama o zadovoljstvu korisnika, koje su opisane kao „Recite nam koliko nas volite“ vežbe. One bi mogle da učine da se organizacije osećaju dobro, ali da im gotovo ništa vredno ne kažu o tome šta kupci zaista misle. Merenje glasa korisnika je način da se dobije više holističko shvatanje kupaca, onoga šta kupci zaista govore, da se dopune, ne nužno zamene, kvantitativni podaci za koje većina zaposlenih ima problem tumačenja – kao što je razumevanje razlika između rejtinga kupaca od 2,6 i 2,8. To je transformaciono, zato što pokušava da premesti organizacije iz površnih „rezultata zadovoljstva“ do „dubokih znanja“ kupca. Glas klijenta može biti dobijen kroz kombinacije intervjua, anketa, telefonskih razgovora, fokus grupa i panela, posmatranja, poseta klijentima, podataka garancije, izveštaja sa terena, žalbi kupaca, intervjua sa klijentima koji odlaze, tokom interakcija zaposlenih sa klijentima, *feedback* opcije na sajtovima i tako dalje. Pametne kompanije proaktivno sakupljaju povratne informacije od kupaca kontinuirano i iz više



izvora – ponekad se naziva „slušanje poruka“. U nastavku slede neke prakse koje se uspešno koriste za ispitivanje glasa klijenta:

- detaljni intervjui, ili „lični dijalozi“ – koriste se za pretraživanje korisničkih iskustava, stavova, verovanja i osećanja da se stvori bogata „slika“ celog kupca i da se popune praznine u kvantitativnim podacima;
- korisnički savetodavni saveti – uspostavljaju se predstavljajući sve glavne sektore kupaca;
- etnografija, grana antropologije koja nastoji da naučno opiše ljudske kulture, društva i organizacije – koristi se da posmatra kupce koristeći proizvode u njihovom prirodnom okruženju, na poslu, kod kuće, ili tokom kupovine;
- psiho-fiziološki odgovor – koristi se za snimanje emocija i nesvesnih misli kupaca, koristeći *biofeedback* uređaje za procenu misli, kojih kupci možda ne mogu biti svesni.

Pravi pomak u perspektivi je daleko od atomizma – razgradnja složenih fenomena na pojednostavljene elemente, do holizma – gledanje na stvari organski, kao objedinjene celine, koje su veće od prostog zbira svojih delova. Oni koji prihvate ovu vrstu merenja „glasa klijenta“ ohrabruju input iz više izvora, shvatajući da su svi podaci vredni, da postoji više gledišta i da je raznolikost dobra. Kada kompanije mere ono što je važno za kupca, a ne samo za njih, transformacija se javlja.

6.4.7. Korisnička profitabilnost (*Customer Profitability*)

Ako bi pitali prosečnu osobu na ulici koliko profita tipična kompanija ostvaruje, većina će reći oko 25 do 50%. Međutim, utvrđeno je da „pravi agregat profitne margine kompanija u najrazvijenijim industrijskim preduzećima leži opasno blizu nule“ (Simon et al., 2006). Kada je korisnička profitabilnost konačno počela da se meri, iznenadilo je skoro svakoga da je između 30 i 80% od svih kupaca bilo neprofitabilno. Većina kompanija ne shvata da su neki od kupaca za koje su mislile da su „dobri“ kupci zapravo „loši“, neprofitabilni, a mnogi su bili duboko neprofitabilni. Jednostavno poslovanje sa ovim kupcima zapravo košta mnogo novca. Zadržavanje većeg broja korisnika ne povećava profitabilnost, osim ako su u pitanju pravi kupci. Profit dolazi od



kupaca, ne od proizvoda, a još uvek je profit retko povezan sa klijentima. Dok kompanije već dugo znaju koliko prihoda individualni potrošači obezbeđuju, bilo je nemoguće povezati specifične troškove sa klijentima. Tradicionalni obračun troškova ne sagledava troškove koji se mogu dodeliti određenim korisnicima, jer se većina troškova amortizuje jednostavno preko cele baze klijenata. To je bio slučaj dok kompanije nisu naučile obračun troškova po aktivnostima (*Activity Based Costing – ABC*). Merenje korisničke profitabilnosti je prvobitno omogućilo stvaranje koncepta obračuna troškova po aktivnostima, preko koga je moguće identifikovati troškove pojedinih aktivnosti i dodeliti ih određenim kupcima. Kada su neke pionirske kompanije počele da mere korisničku profitabilnost, menadžeri su se zaista iznenadili svim aktivnostima koje doprinose troškovima prodaje, pored samog proizvoda, ili same usluge, kao što su promocije, diskontovanje, rabati, plate, provizije, bonusi, obrada porudžbina, finansiranje, kreditne provere, ispunjenje dostava, ugradnja, fakturisanje, neisplaćivanje, kasna plaćanja, garancije, postprodajne usluge, povraćaji i prerade. Jedna kompanija je utvrdila da samo što je bila previše opuštena po pitanju brzine slanja narudžbi je učinilo mnogo potencijalno profitabilnih kupaca neprofitabilnim. *Hudson's Bay Company* u Kanadi je otkrila da je u jednoj od njenih prodavnica 30% kupaca donosilo 325% profita. Ono što je toliko transformaciono u merilu korisničke profitabilnosti je u kojoj meri može da poboljša donošenje odluka. Analiza profitabilnosti sa samo nekoliko dobro odabranih kupaca će skoro uvek šokirati menadžere preduzeća i motivisati promenu u tome kako kompanija posluje. Ovo takođe omogućava kompanijama da urade profilisanje kupaca ciljajući „najbolje“ kupce, da prevedu kupce od neisplativih do profitabilnih i od nisko do visokoprofitabilnih.

6.4.8. Korisnička vrednost tokom života (*Customer Lifetime Value – CLV*)

Korisnička vrednost tokom života (CLV), relativno novo merilo sa velikim potencijalom transformacije, pomaže kompanijama da vide kupce kao potencijalne tokove sadašnje i buduće vrednosti. Kao i većina hitnih i transformacijskih merila, to nije merilo koje će se naći u bilansu stanja, bilansu uspeha, kao i bilo gde drugde u „službenim korporativnim“ nalogima. Ali ono zapravo možda ima veću vrednost od većine zvanično prijavljenih merila. Korisnička vrednost tokom života je u suštini



prognoza za potencijalne vrednosti odnosa sa kupcima, na osnovu prošlosti i pretpostavki o budućnosti. Bitan je pristup autora S. Gupte i D. Lehmana (2005), vezan za problematiku korisničke vrednosti tokom života. Neke kompanije počinju da koriste CLV, kako za izbor kupaca i da ciljaju marketinške investicije. Preciznije, CLV je sadašnja vrednost budućeg toka prihoda koje generiše klijent ili segmenti kupaca. Korisnička vrednost tokom života zapravo može da se definiše u smislu ukupnog prihoda i profita koji se očekuje od kupca tokom njegovog života. Na primer, lanac prodavnica aparata razvija CLV profile za svakog od svojih redovnih kupaca na osnovu prethodnih kupovina, verovatnih intervala zamene i popravke u periodu od deset godina. Jedan od uobičajenih načina da se izračuna CLV je procenjujući predviđene kupovine kupaca, uključujući post-prodajne usluge i zamenu delova, pomnožene sa marginom profita od svih prodaja i usluga, pomnoženih sa verovatnoćom kupovine izražene u procentima, pomnožene sa predviđenom dugovečnošću odnosa sa kupcem, prilagođeno sadašnjoj vrednosti novca. Ponekad, mogu biti uzeti manje opipljivi izvori korisničke vrednosti tokom života, kao što su trendovi u odnosima, zastupanju, odnosno preporukama. Iako CLV nije precizna veličina, može biti od velike važnosti za potrebe planiranja. Kao takav, glavni cilj CLV nije toliko utvrditi tačnu procenu budućih profita, već odrediti prioritet kupaca i segmenata kupaca i odlučiti kako najbolje maksimizirati mogućnosti. Naravno, opasnost od merila, kao što je CLV je da može da postane nepouzdan merilo, zasnovano na nepreciznim pretpostavkama, kao što je dužina odnosa (Farris, 2015).

6.4.9. Kvalitet usluge (*Service Quality*)

Kako uslužna komponenta svetskih ekonomija raste u veličini i značaju, izazov merenja i upravljanja kvalitetom usluga je sve važniji. Ali, ovo se pokazalo da nije mali izazov, jer kvalitet usluga je sasvim različit od kvaliteta proizvoda. Kvalitet proizvoda je fokus najkvalitetnijih istraživanja i merenja. Dugo vremena, bilo je malo interesa za razvoj standardnih alata merenja usluge. Većina uslužnih organizacija, kao što su hoteli, restorani i aviokompanije, imaju tendenciju da koriste svoje prilagođene procene korisničkih usluga, čime je praktično nemoguće poređenje sa drugim organizacijama. Istraživači V. Zeithaml, A. Parasuraman i L. Berry (2010) su razvili inovativni i



transformacijski pristup merenju kvaliteta usluga. Prvo, oni su razvili model koji su nazvali SERVQUAL. Onda su razvili merni instrument na osnovu tog modela, sa više stavki za svaku dimenziju. Njihova definicija kvaliteta usluga nije bila u vezi „defekata“, kao što je to u prerađivačkom svetu, jer u uslugama „defekti“ su prilično subjektivni. Kvalitet usluga zavisi od percepcije onih koji primaju uslugu, a ne od apsolutnog kvaliteta. Tako, fokus SERVQUAL je na „opaženom“, a ne „objektivnom“ kvalitetu. On u suštini meri jaz između nivoa „očekivanja“ i nivoa „percepcije“ klijenta. Deset dimenzija kvaliteta servisa prvobitno merene SERVQUAL-om – pouzdanost, odziv, kompetentnost, pristup, uljudnost, komunikacija, kredibilitet, sigurnost, razumevanje klijenta i materijalne karakteristike – su na kraju svedene na pet, sa zgodnim akronimom RATER:

1. pouzdanost (*Reliability*) – konzistentnost kvaliteta usluga, nedostatak defekata servisa;
2. osiguranje (*Assurance*) – obezbeđenje održavanja kvaliteta usluga i rešavanje problema kvaliteta usluga;
3. materijalne karakteristike (*Tangibles*) – fizičko okruženje;
4. empatija (*Empathy*) – osetljivost na kupca;
5. odziv (*Responsiveness*) – brzina i efikasnost odgovora na zahteve kupaca.

Iako SERVQUAL ima svojih problema i nedostataka, on je u širokoj upotrebi od strane progresivnih uslužnih organizacija. Nedavna istraživanja u mnogim sredinama različitih usluga označavaju da SERVQUAL instrument zaista predstavlja precizne stavove percepcije kupaca (Jiang, 2000). Svakako, biće drugi instrumenti razvijeni za merenje kvaliteta usluga, i možda čak i bolji. Ali za sada, SERVQUAL je standard i već je napravio veliki doprinos poboljšanju kvaliteta usluga.

6.4.10. Tržišna vrednost brenda (*Brand Equity*)

Brendovi su odavno smatrani glavnom imovinom van bilansa stanja. Vrednost brenda je snažno ilustrovana visokom cenom i mnogo većom potražnjom, kojom je *Toyota* komandovala u poređenju sa *Chevrolet Prizm*, koji je u suštini isti automobil i uspehom programa „*Intel Inside*“, iako nije bilo mnogo razlike između *Intel* procesora i



konkurenta. Kada se kupuju mnoge kompanije, značajan iznos cene je *goodwill*, od čega je veliki deo procenjena vrednost svih brendova. Na primer, kada je *Philip Morris* kupio *Kraft* za \$12.9 milijardi, \$11.6 od toga bilo je za *goodwill*. Prema E. Almquist i N. Winter (1998), korporativni brend je jedna od poslednjih velikih poslovnih imovina. Tradicionalni pogled na brend je o „imidžu“ stvorenom prvenstveno putem reklama. Stotine milijardi dolara je potrošeno na stvaranje i promovisanje brend imidža. Tradicionalni pristup zasnovan na oglašavanju upravljanju brendom je bio više o logotipima, sloganima i kopiji oglašavanja, nego o bilo čemu što se približava pravom brend menadžmentu. U stvari, neki su o njemu govorili kao o „marketinškom narcizmu“ – „Da vam kažem koliko smo dobri“. Ali nova paradigma brendiranja se pojavljuje koja uključuje mnogo više od poruka kupcima. Ova nova paradigma zahteva visok stepen usklađenosti širom organizacije oko svog(jih) brend(ova). Za upravljanje brendovima u ovoj novoj paradigmi, vrednost brenda je postala transformaciono merilo izbora i može uskoro biti jedina tačka razdvajanja većine proizvoda i usluga. Vrednost marke je zapravo ono što odvaja proizvod ili uslugu kao robu od premijum proizvoda ili usluge. Čak neprofitne i vladine agencije mogu imati vrednost marke. Logika konstrukta vrednosti marke je u suštini da percepcije, ili uverenja dovode do stavova, koji reflektuju „emocionalnu vezu“ sa brendom i namerama ponašanja prema njegovoj kupovini. Kako god da se analizira, vrednost marke je u suštini funkcija imidža brenda, performansi brenda i dodate vrednosti brenda. Slede neki od faktora koji se obično mere:

- posebnosti – diferencijacije brenda od konkurenata;
- kvalitet – ugled brenda i koliko su mu u stvari dobre performanse;
- vrednost – jačina izbora za brend;
- imidž – u kojoj meri brend prenosi željeni imidž;
- lojalnost – stepen posvećenosti brendu.

Drugi faktor, „ljubav“, je čak predlagan i tzv. brendovi ljubavi – *lovemarks* su predloženi za razlikovanje brendova za koje kupci dokazuju strastvenu ljubav, kao za *Southwest Airlines* i *Starbucks* (Roberts, 2004). Većina ovih faktora, čak i ljubav, mogu se prilično lako kvantifikovati. Naravno, jedan od ključeva je odrediti snagu stavova. Jedan način da se to uradi je kroz tehniku koja se zove „udružena analiza – *conjoint*



analysis“, pri čemu su prezentovani izbori situacija, koje uključuju različite kompromise, zahtevajući od ispitanika da naprave prilično realne izbore, a ne samo da reaguju na standardna pitanja.

6.4.11. Klima inovacije (*Innovation Climate*)

Organizacije se danas bore da pronađu zaista dobra merila inovacije. Kako T. Davila, M. Epstein i R. Shelton (2012) tvrde da je u nedavnoj anketi menadžera, više od polovine ocenilo njihov sistem merenja performansi za inovacije kao loš, ili manje nego adekvatan. Tipično, organizacije su se okrenule uobičajeno merilima koja mogu da se računaju, kao što je broj inovativnih projekata, merila troškova i broj патената – merilu koje je A. Kleiner (2003) nazvao „*clueless* merilo“. Ništa nije važnije za inovacije nego klima inovacija. Klima inovacija je važna oblast koja se pojavila, jer u velikoj meri određuje šta će se desiti sa inovacijama u bilo kojoj organizaciji. To je ključni vodeći indikator inovacionih rezultata. Upitnik klima inovacija (ICK) je upitnik za procenu organizacione klime za inovacije (Innovationclimatequestionnaire.com). Adaptiran od strane *Inovacionog centra Evrope* iz pionirskog rada G. Ekvalla u Švedskoj, ICK je popunilo preko 1500 ispitanika iz organizacija u Velikoj Britaniji i drugim evropskim zemljama. Instrument obuhvata trinaest skala, ovde navedenih sa kratkim opisima:

- obaveza (posvećenost) – posvećenost ciljevima organizacije i poslovanja;
- rad – posmatran kao stimulativan i privlačan;
- sloboda – mogućnosti da se samostalno donose odluke, traže informacije i pokaže inicijativa, sloboda od tesnog nadzora;
- podrška ideja – zaposleni se podstiču na upućivanja ideja i predlaganje poboljšanja;
- pozitivni odnosi – zaposleni veruju jedni drugima i imaju dobru komunikaciju, odsustvo ličnih sukoba;
- dinamičnost – dinamična i uzbudljiva atmosfera;
- razigranost – zaposleni se smeju i šale jedni sa drugima;
- proliferacija ideja – zaposleni se posmatraju kao da imaju kreativne ideje i različite poglede prema njihovom radu;
- stres – zaposleni se generalno osećaju preopterećeni i pod pritiskom na poslu;



-
- preuzimanje rizika – zaposleni su spremni da preuzmu rizik i implementiraju nove ideje;
 - ideja-vreme – zaposleni imaju vremena da generišu i razmotre nove ideje;
 - zajednički pogledi – postoji otvorena i adekvatna komunikacija između zaposlenih na višim i nižim pozicijama;
 - priznanje u vidu zarada – zaposleni su zadovoljni svojim naknadama;
 - priznanje za rad – zaposleni dobijaju pohvale za svoja postignuća.

Sa izuzetkom Stresa, viši skorovi na svakoj skali odnose se na povoljnije organizacione ishode, uključujući nižu stopu namere odlaska iz organizacije, povećanje zadovoljstva poslom i veće organizacione posvećenosti. Preuzimanje rizika, Dinamika i Sloboda izgleda da objašnjavaju razliku u klimi koja podržava radikalne inovacije naspram inkrementalnih poboljšanja. Preuzimanje rizika izgleda da objašnjava najveću razliku između najviše i najmanje inovativnih organizacija. Kako G. Dauphinais, G. Means i C. Price (2000) insistiraju, „Naše iskustvo pokazuje da je najprediktivnije merilo da li će organizacija biti inovativna nivo poverenja među ljudima u organizaciji“.

6.4.12. Reputacija (*Reputation*)

Reputacija je tradicionalno ubačena u kategoriju „opšte percepcije“, ostala deo odnosa sa javnošću, ili oglašavanja i nije joj pridavana velika korporativna pažnja, ukoliko ne postoji *Tilenol* nalik kriza. Međutim, organizacije počinju da sve više postaju svesne važnosti dobre reputacije i opasnosti od loše. Prema C. Pate i H. Platt (2002), reputacija preduzeća je resurs koji se mora očuvati po svaku cenu. Veći deo pasivnog stava prema reputaciji proističe iz poteškoća njenog merenja. Čak i ako ona ne utiče odmah na konačni ishod, postoji veliki broj dokaza koji pokazuju da na kraju hoće. Za plemenitu organizaciju je korisno da menadžeri sagledaju reputaciju „kao reputacijski kapital“, jer to pojačava finansijske implikacije dobrog ili lošeg ugleda. Ugled je definisan kao način na koji stejholderi vide organizaciju. Tako, merenje počinje merenjem percepcije investitora, zaposlenih, kupaca, prodavaca, poslovnih partnera, vladinih regulatornih organa, zajednice u celini i bilo koje druge grupe za koje reputacija organizacije može biti važna. Najviše transformaciono merilo reputacije je Koeficijent reputacije (RK) (Fombrun & Riel, 2008). Razvio ga je *Harris Interactive* u saradnji sa *Institutom za*



reputaciju kao alat za merenje koji posmatra percepciju korporativnog ugleda kroz industrije između više strana i prilagodljiv je zemljama izvan SAD. Lista prvih 50 korporacija, prema rejtingu RK je takođe objavljena (harrisinteractive.com). Ipak, kao i mnoga druga merila, reputacija se najbolje ogleda promenama kroz vreme, a ne kao snimak u određenom trenutku. RK meri percepciju stejkholdera preko dvadeset atributa koji su grupisani u šest dimenzija:

1. vizija i liderstvo – jasnoća vizije, kvalitet liderstva;
2. ekonomske performanse – profitabilnost, izgledi za rast, rizik, konkurentske performanse;
3. radna sredina – kvalitet radnog mesta, kvalitet zaposlenih, pravičnost;
4. proizvodi i usluge – kvalitet, inovacije, vrednost, ispunjavanje obećanja;
5. emocionalna apelacija – osećanja, divljenje i poštovanje, poverenje;
6. društvena odgovornost – filantropija, odgovornost prema životnoj sredini i zajednici.

Atributi se ocenjuju na 7-ostepenoj skali u rasponu od 7 („opisuje kompaniju vrlo dobro“) do 1 („ne opisuje kompaniju dobro“). *Harris Interactive* prima nominacije kompanija visoke reputacije, a zatim obavlja razgovore sa njihovim stejkholderima. Isti faktori se mogu koristiti od strane bilo koje organizacije za samostalno procenjivanje reputacije. Takav pristup može da obezbedi organizaciji duboke uvide u percepcije ključnih interesnih grupa, koje, sa svoje strane, mogu da joj omoguće da štiti i unapređuje svoju reputaciju.

6.4.13. Organizaciona agilnost (*Organizational Agility*)

Agilnost postaje sve važnija u današnjim turbulentnim vremenima. Mnogi stručnjaci smatraju da će najuspešnije organizacije budućnosti biti one najagilnije, ali malo njih je ponudilo viziju „agilne organizacije“ (Haeckel, 1999). Iako su se neki pokušaji merila pojavili, merenje agilnosti organizacije je još uvek u povoju. Spitzer (2007) je pokušao da sintetiše neke od glavnih rezultata istraživanja o organizacionoj agilnosti u narednom upitniku. Predlog je da se koristi standardna 5-ostepena Likertova skala. Smernice za tumačenje su navedene na kraju upitnika.



Tabela 6-4. *Upitnik za merenje organizacione agilnosti* (Spitzer, 2007)

Organizaciona agilnost Upitnik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ova organizacija može implementirati promene u svojim poslovnim procesima brzo. 2. Ova organizacija može implementirati promene u svoju tehnološku infrastrukturu brzo. 3. Ova organizacija može implementirati male promene brzo. 4. Ova organizacija može implementirati velike promene brzo. 5. Ova organizacija ima mogućnost da ponovo rasporedi i brzo prekvalifikuje zaposlene. 6. Velike promene u ovoj organizaciji mogu se učiniti relativno lako. 7. Manje promene u ovoj organizaciji mogu se učiniti relativno lako. 8. Ova organizacija ima veliki kapacitet da se prilagodi promenama. 9. Postoji visok stepen saradnje preko granica u ovoj organizaciji. 10. Postoji velika modularnost u ovoj organizaciji. 11. Ova organizacija je prilično fleksibilna u odnosu na svoje konkurente. 12. Ova organizacija vrši dobar posao sakupljanja znanja. 13. Ova organizacija podstiče učenje iz iskustva. 14. Postoji značajna tolerancija grešaka u ovoj organizaciji. 15. Ova organizacija razbija prepreke za kros-organizacionu saradnju. 16. Ova organizacija nije birokratska. 17. U ovoj organizaciji, scenarija i smernice se koriste češće, nego pravila. 18. U ovoj organizaciji, rad je dizajniran da omogući eksperimentisanje. 19. Problemi se brzo i efikasno rešavaju u ovoj organizaciji. 20. Odluke se donose i sprovode brzo u ovoj organizaciji. 21. Postoji značajni unakrsni trening rada u ovoj organizaciji. 22. Ova organizacija je dizajnirana da omogući promenu. 23. Očekivanje promene je kompetentnost u ovoj organizaciji. 24. Postoji brzi <i>feedback</i> u ovoj organizaciji. 25. Nepredvidljivost, fleksibilnost i upravljanje rizikom se više vrednuju, nego predvidljivost, stabilnost i visoko osiguranje u ovoj organizaciji. 26. Ova organizacija je dizajnirana da bude jednostavna, tanka i fleksibilna. 27. Ova organizacija je dizajnirana oko procesa, a ne funkcija. 28. Ova organizacija prelazi sa stalnih radnih mesta na fleksibilnije uloge. 29. Ova organizacija nije nerada prepustiti sporedne aktivnosti. 30. Ova organizacija brzo odgovara tržišnim mogućnostima i pretnjama. 31. Ljudi u ovoj organizaciji su obučeni da se bave različitim situacijama. 32. Ova organizacija ima visoku sposobnost za sticanje, ili apsorbovanje inovacije.



Ključ za tumačenje: Najviši rezultat je 160. Raspon vrlo visoke ocene je 100-160. Opseg visokog rezultata je 80-100. Opseg srednje ocene je 60-80. Niska stopa je ispod 60. Najvrednija upotreba ovog istraživanja, ili neke njegove varijacije je za podsticanje diskusije. Kada se ponavlja redovno, to može da pomogne pokretanju i praćenju promena u organizacionoj agilnosti tokom vremena.

6.4.14. Odnosi sa poslovnim partnerima (*Partner Relationship*)

Partnerstva, savezi i drugi odnosi su od ključnog značaja za poslovni uspeh plemenite organizacije danas i biti u mogućnosti da se efikasno upravlja njima postaje strateška potreba. Nije više prihvatljivo da se prepuste prioriteti kao što su ovi slučajnosti i dobrim namerama partnera. Ključ za konkurentnost danas nije toliko oko prednosti jedne organizacije, već konkurentna prednost mreže organizacija – partnerstva i alijanse svih vrsta. L. Greenhalgh (2001) kaže da su danas odnosi najvažniji element organizacione arhitekture. Ovo je još jedna oblast u kojoj tradicionalna merila performansi padaju daleko ispod mete, što je posebno problematično za preduzeća koja žele da ostvare zapažene rezultate kroz visoko talentovano „produženo preduzeće“. Uspešna partnerstva i savezništva zahtevaju pažljivo upravljanje, koje zahteva smisljena i zajednička merenja. U *Getting Partnering Right*, N. Rackham, L. Friedman i R. Ruff (1996) kažu da su gotovo sva uspešna partnerstva koja su proučavali uložila dosta vremena i truda u postavljanje mernih sistema za praćenje svog napretka. Najfleksibilnija metodologija merenja za partnerstva i alijanse je ona koju koristi *Vantage Partners*. U merenju vrednosti partnerstva, L. Segil (2014) predstavlja *Vantage Partner* pristup, koji uključuje sveobuhvatan skup „metrika“, koje se koriste kao reperi širom životnog ciklusa saveza-alijanse, kako bi se sagledalo da li alijansa dolazi na dobar start i da li ostaje na pravom putu. Postoje dva glavna tipa metrike: ona koja se koristi tokom pokretanja – „razvojna metrika“ i ona koja se koristi tokom realizacije – „metrika implementacije“. Neke od metrika su kvantitativne, ali većina su kvalitativnije, kao što su utvrđivanje koliko su dobro usklađeni partneri. Ako postoje velika odstupanja u vrednostima i očekivanjima koja nisu pomirena, alijansa će biti stavljena na kameniti početak i verovatno će završiti razilaženjem partnera. Nedostatak usklađivanja ključne „metrike“ saveza je glavni razlog za neuspeh alijanse. Na primer, pre konzumiranja



partnerstva, potrebno je razmisliti koliko su konzistentne partnerske misije i vizije za savez, u kojoj meri se partnerstvo smatra obostrano korisnim, njihova očekivanja vezana za pitanja, kao što su „vreme izlaska na tržište“, njihovo tipično „vreme donošenja odluka“, njihovo „konkurentno pozicioniranje“ i njihovi „stilovi upravljanja“. Mnoga od najvažnijih pitanja obično su maskirana emocijama trenutka. Baš kao u pred-bračnim savetovaništima, prisiljavanje partnera da razmotre „metriku“ će vrlo verovatno da izbegne mnogo tuge „posle medenog meseca“. Mnogi problemi se mogu izbeći ili rešiti kroz veću svest. Sam čin merenja koji budi svest o značaju ovih faktora je često najvažniji deo.

6.4.15. Otpad (*Waste*)

U današnjem hiper-konkurentnom svetu, organizacije shvataju da je otpad glavna prepreka za efikasnu konkurenciju. Vreme kada se mogao tolerisati ogroman otpad, jer su profitne marže bile toliko visoke, je davno nestalo. Merenje otpada, kako bi se uklonio, postao je neophodan faktor konkurentnosti. Merenje u cilju smanjenja otpada može biti istinski transformaciono, ali nije nužno novo. Ono je prisutno od početka industrijske revolucije. Nažalost, dok su tradicionalni merni sistemi sjajni u merenjima troškova, ne mogu baš odrediti koji su troškovi dodatne vrednosti, a koji nisu. Osim toga, istorijski, skoro svo merenje otpada je interno fokusirano, bavi se smanjivanjem neefikasnosti, ne nužno sa povećanjem efektivnosti. Zato su potrebne nove, više holističke merne alatke. Iako je većina metoda smanjenja otpada, kao metoda za unapređenje kvaliteta, nastala u Sjedinjenim američkim državama, Japanci su ti koji su odavno prepoznati kao lideri u merenju i smanjenju otpada (Huntzinger, 2006). Shigeo Shingo, japanski industrijski inženjer i Taiichi Ohno, razvili su proizvodni sistem *Toyota* (TPS), iz kojeg je „Lean“ pokret izveden. Shingo je definisao „7 otpada“ proizvodnje: hiperprodukcija, zalihe, kretanja, čekanja, transport, prekomerna obrada i ne izvesti kako treba prvi put (što izaziva otpad, prerade i defekte). Kasnije je dodao osmi otpad: otpad ljudskog stvaralaštva-kreativnosti. Da bi se sistematski smanjio otpad, a ne samo snizili troškovi, organizacija mora biti u stanju da „vidi“ otpad. Ali otpad nije uvek lako videti sa postojećim kvantitativnim, ili opservacionim merilima. Ljudi mogu direktno da gledaju otpad bez da ga prepoznaju i mogu videti „otpad“ koji



nije baš za bacanje – kao što je višak kapaciteta koji povećava fleksibilnost. Zato Mapiranje toka vrednosti može biti takvo transformaciono merilo. Ono vizualizuje „tokove vrednosti“ – sve aktivnosti koje su potrebne da bi neki proizvod sproveli od prodavaca sirovine u ruke kupca – u organizaciji. Takođe, ono omogućava obračun „rokova isporuke“ za svaku aktivnost. Transformacija se često javlja kada menadžeri mogu da „vide“ sve vreme koje se rasipa u procesu – vreme koje troši resurse, ali ne dodaje nikakvu vrednost. Ona radi unazad počev od vrednosti za kupca, umesto da samo učini efikasnijim ono što se već radi. Nije neuobičajeno da aktivnosti koje dodaju vrednost čine samo 10% proteklog vremena, dok čak 90% proteklog vremena ne dodaje nikakvu vrednost, povećava inventar-zalihe i krije probleme kvaliteta – da se ne spominje, povećava vreme čekanja kupaca, što dovodi do nezadovoljstva. Redizajniranje ovog lanca vrednosti brže pruža kupcu isti ili bolji proizvod ili uslugu po mnogo nižoj ceni za proizvođača. Stručnjaci *lean* proizvodnje Womack i D. Jones (2007) su primetili da „uprkos sve većem broju raznih boljih proizvoda sa manjim brojem kvarova-defekta po nižoj ceni. . . iskustva potrošača izgleda da se pogoršavaju“. Ovo ih je dovelo do jedinstvene primene *lean* načela i mapiranja toka vrednosti na usluge. S obzirom da je kupac tako integralno uključen u pružanje usluga, Womack i D. Jones su shvatili da je proizvodni „tok vrednosti“ samo delimični pogled. Kupac više nije samo na kraju procesa, već je uključen u celokupnom procesu. Kao rezultat ove pojave, oni su se zalagali za likovno predstavljanje „protoka vrednosti“ kao dve paralelne mape: Karta pružanja – *Provision map* (iz perspektive provajdera usluga) i Karta konzumiranja – *Consumption map* (iz perspektive potrošača). Ovo omogućava operatorima usluge da uporede „*lead times*“ iz obe perspektive – svoje sopstvene i potrošača, pružajući jasan pogled na to zašto toliko mnogo kupaca postaju izuzetno frustrirani. Ova nova perspektiva daje potpuno novi objektiv.

6.4.16. Organizaciono poverenje (*Organizational Trust*)

D. Spitzer je stvorio sledeću definiciju poverenja iz sinteze brojnih drugih definicija: „Očekivanje koje neki pojedinac ili grupa ima da će se obećanja ispunjavati i ranjivost neće biti iskorišćavana“. Dakle, poverenje je „očekivanje“ od pouzdanosti i dobrih namera. Poverenje se tipično posmatra kao karakteristika ličnih odnosa. Ali, postoji



poverenje u institucije, u uloge, u informacije, itd. Povećane opasnosti u svetu i povećana medijska prikazivanja prekršaja u poverenju, doprinose tome da ljudi sve više odbijaju da veruju drugima i postaju mnogo više skeptični po pitanju organizacionih odnosa. Pored toga, smanjeni lični odnos i interakcija usled povećane globalizacije, manje kolokacije, više zaposlenih koji rade od kuće i manje sastanaka licem u lice dodatno smanjuju mogućnosti za izgradnju poverenja. Poverenje postaje ređa roba iz dana u dan. U organizacijama, poverenje se obično gleda kao izvan domena većine menadžera i odeljenja čak ljudskih resursa. Iako istraživanja javnog mnjenja često postavljaju pitanja u vezi političkog i institucionalnog poverenja, malo je, ako ih ima, merenja „organizacionog poverenja“ ili „vrednosti organizacije da joj se veruje“, osim njegovog uključivanja u neka istraživanja organizacione klime i kulture i povremene ankete o stavovima zaposlenih. Sve do nedavno, bilo je malo napora da se meri poverenje kao organizacioni konstrukt. Srećom, sa povećanim saznanjem da je poverenje ključni aspekt odnosa sa klijentima, zaposlenima, prodavcima, partnerima i drugim članovima proširenog preduzeća, jaz merenja poverenja počinje da se zatvara. Jedna od najvažnijih primena poverenja odnosi se na performanse lanca snabdevanja. Kako je T. Brunell (2003) rekao, „Poverenje je jedan od najvažnijih alata u lancu snabdevanja danas i ne može se jednostavno uključiti ili primeniti kao druge tehnološke alatke. . . . Tehnološki alati su na mestu, poverenje je ono koje mora da sustignu“. Osim toga, poverenje je veoma situaciono i, s obzirom da je poverenje tako krhko, ono može biti uništeno gotovo istovremeno od strane jednog akta koji se smatra da je „izdaja poverenja“ (Reina i Reina, 2015). D. Spitzer je razvio upitnik dat u nastavku za merenje organizacionog poverenja na osnovu opsežnog istraživanja (Tabela 6-4.). Terminologija se može podesiti da se uklopi u termine koji se koriste u organizaciji. I, kao i sa svim novim merilima koja nastaju, preporučuje se da se stavke testiraju i fino podese kroz pilot upotrebu, pre šire implementacije uz korišćenje standardne 5-ostepene skale: 5 U potpunosti se slažem, 4 Slažem se, 3 Ni jedno ni drugo, 2 Ne slažem se, 1 U potpunosti se ne slažem. Smernice za tumačenje prate pitanja. Ključ za tumačenje: Najviši rezultat je 125. Visoki opseg ocena je 100-125. Srednji opseg ocena je 70-110. Niska stopa je ispod 70. Opasna zona je ispod 50.



Tabela 6-5. *Upitnik za merenje organizacionog poverenja* (Spitzer, 2007)

Organizaciono poverenje
Upitnik
1. Verujem u očekivanja koja su najavljena u ovoj organizaciji / grupi / timu.
2. Osećam da ljudi u ovoj organizaciji / grupi / timu su iskreni.
3. Postoji uzajamno poštovanje među članovima u ovoj organizaciji / grupi / timu.
4. Ljudi u ovoj organizaciji / grupi / timu su dobri u slušanju bez donošenja sudova.
5. Osećam se dobro što sam član ove organizacije / grupe / tima.
6. Osećam da su ljudi u ovoj organizaciji / grupi / timu kompetentni.
7. Uveren sam da ova organizacija / grupa / tim ima mogućnost da ostvari ono što kaže da će uraditi.
8. Ljudi pomažu jedni drugima da uče u ovoj organizaciji / grupi / timu.
9. Učenje je veoma cenjeno u ovoj organizaciji / grupi / timu.
10. Osećam da mogu biti potpuno iskren u ovoj organizaciji / grupi / timu.
11. Poštenje je nagrađeno u ovoj organizaciji / grupi / timu.
12. Postoje jasna očekivanja i granice uspostavljene u ovoj organizaciji / grupi / timu.
13. Delegiranje se ohrabruje u ovoj organizaciji / grupi / timu.
14. Ljudi se pridržavaju dogovora u ovoj organizaciji / grupi / timu.
15. Postoji jak osećaj odgovornosti i odgovornosti u ovoj organizaciji / grupi / timu.
16. Postoji saglasnost između reči i ponašanja u ovoj organizaciji / grupi / timu.
17. Postoji otvorena komunikacija u ovoj organizaciji / grupi / timu.
18. Ljudi kažu istinu u ovoj organizaciji / grupi / timu.
19. Ljudi su spremni da priznaju greške u ovoj organizaciji / grupi / timu.
20. Ljudi daju i primaju konstruktivan <i>feedback</i> ne-odbrambeni u ovoj organizaciji / grupi / timu.
21. Ljudi čuvaju službene tajne u ovoj organizaciji / grupi / timu.
22. Mogu se osloniti na ljude da urade ono što kažu u ovoj organizaciji / grupi / timu.
23. Ljudi su pošteno i pravedno tretirani u ovoj organizaciji / grupi / timu.
24. Mišljenja i osećanja ljudi su ozbiljno uzeta u ovoj organizaciji / grupi / timu.
25. Uveren sam da će moje poverenje biti uzvraćeno u ovoj organizaciji / grupi / timu.

6.4.17. Saradnja (*Collaboration*)

Saradnja je moćna sila koja transformiše radne odnose unutar tima, preko funkcija, u svim vrstama organizacija i u proširenom preduzeću. Međunarodna istraživačka kompanija, *The Aberdeen Group*, je naglasila „veoma izraženu vezu između saradnje i uspešnosti – naročito kada je formalizovana“ (aberdeen.com). Merni alat koji će barem biti dobra polazna tačka za merenje saradnje je: alat za ocenu „Rad zajedno: profil saradnje“ koji je razvio *Institut OMNI* (Chrislip & Larson, 1994). Alat se zasniva na



obimnom istraživanju i uspešno se koristi u raznim sredinama tokom mnogo godina. On sadrži četrdeset pitanja i meri pet dimenzija saradnje: kontekst, strukturu, članove, proces i rezultate. Još jedan povezani konstrukt je klima za saradnju. Pogodna klima je primarni uslov potreban za efektivnu saradnju. Može se meriti klima za saradnju prilagođavanjem stavki iz *Wilder Collaboration Factors Inventory* (surveys.wilder.org), koji sledi:

Tabela 6-6. *Upitnik za merenje saradnje* (surveys.wilder.org)

Saradnja Upitnik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Postoji istorija uspešne saradnje. 2. Postoji zajednička vizija i interes za postizanje zajedničkih ciljeva. 3. Dovoljno resursa postoji. 4. Postoji vešt menadžment. 5. Različitost je dobrodošla. 6. Jasna očekivanja za saradnju postoje. 7. Uloge, odgovornosti i politike su jasne. 8. Metodi postoje za rešavanje sukoba. 9. Postoji povoljna politička i društvena klima. 10. Postoji uzajamno poštovanje, razumevanje i poverenje. 11. Saradnja se smatra svima u najboljem interesu. 12. Članovi imaju lične udele u oba procese i ishode. 13. Članovi veruju da koristi od saradnje nadmašuju rizike. 14. Postoji bezbedna sredina. 15. Postoji spremnost da se bude fleksibilan i prilagodljiv. 16. Postoji otvorena i česta komunikacija. 17. Razmena ideja i informacija se podstiče. 18. Postoji podsticaj na saradnju. 19. Nema obeshrabrenja (kazne) za saradnju. 20. Postoji adekvatno vreme i proces za izgradnju tima.

Može se pitati ispitanik, „Kako ste uvereni da je svaki od sledećih adaptera kolaboracije na mestu?“ i koristiti skala rangiranja takva kao „veoma siguran“ „donekle uveren“ i „neuveren“. To će sigurno dati dobru ideju o tome šta bi trebalo da bude ojačano da bi se podstakla kolaborativnija sredina.



6.4.18. Ukupni troškovi vlasništva (*Total Cost of Ownership*)

Kupljeni materijal i usluge mogu objasniti 65% do 85% operativnih troškova poslovanja u proizvodnim preduzećima i 30% do 65% u uslužnim preduzećima (Neely, 2002). To je oblast veoma visoke zaduženosti, ali i ona koja se retko posmatra veoma pažljivo, zrela za transformacijsko merenje. Dugo vremena, odluke o kupovini su rutinski donošene samo na osnovu inicijalnih troškova pribave. Najniža cena teži da ostvari prodaju. Svakako da je dobijanje najniže cene važno, ali postoje mnogi drugi faktori, koje bi trebalo razmotriti. Jeftiniji dobavljači možda ne pružaju najbolji, ili čak prihvatljivi kvalitet i isporuke na vreme. Ukupni troškovi vlasništva (TCO) su postali važno transformaciono merilo. TCO su ukupni troškovi kupovine kroz ceo period vlasništva. Oni uzimaju u obzir ogroman broj skrivenih troškova u kupovnim odlukama. Početna otkupna cena je zaista „samo vrh ledenog brega“. Ukupni troškovi kupovine robe ili usluge mogu uključivati veliki broj stavki, kao što su drugi troškovi nabavke (komunikacija, ugovaranje, fakturisanje), prevoza i troškovi isporuke, set-up troškovi, troškovi obuke, predviđeni troškovi održavanja, troškovi popravke (verovatnoća popravke, troškovi popravke). Većina troškova nakon kupovine nisu predviđeni i zbog toga se njima ne upravlja. Ovo često dovodi do ogromnih nepredviđenih troškova – često tri do deset puta u odnosu na početne kupoprodajne cene. Na primer, računar može da košta 1.000 dolara, ali ukupni troškovi vlasništva tokom njegovog života (uključujući softver, nadogradnje, održavanje, servis i zamenu) mogu biti i do 10.000 dolara. Očigledno, ključni kompromis u kupovnim odlukama je između „ukupne cene“ i „ukupnih performansi“. TCO je jedino merilo koje može da odražava obe strane transakcije. Veliki deo vrednosti merenja konstrukcija kao što je TCO leži u disciplini koju promovisu i vidljivosti koju pružaju. U nabavkama definitivno mora da bude više „pune vidljivosti trošenja“.

6.4.19. Angažovanost zaposlenih (*Employee Engagement*)

Dok menadžeri u većini organizacija kažu da su „zaposleni naša najvažnija imovina“, njihova merenja retko to odražavaju. Mali broj organizacija obavlja nešto više od automatskog sprovođenja ankete o zadovoljstvu zaposlenih, kako bi izmerile kako je



njihova „najvrednija imovina koju poseduju“. I, kao i sa rezultatima mnogih istraživanja zadovoljstva korisnika, rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih završavaju negde u skladištu podataka, jer niko zapravo ne zna šta da radi sa podacima. Dakle, šta bi trebalo da se uradi sa vernom starom anketom o zadovoljstvu zaposlenih? Treba li samo biti izbačena? Mnoge progresivne organizacije počinju da dolaze do spoznaje da upravo kao što je „zadovoljstvo kupaca“ zastareli konstrukt u današnjem hiper-konkurentnom svetu, isto važi i za „zadovoljstvo zaposlenih“. Glavni problem je u tome, kao i sa zadovoljstvom kupaca, što zadovoljstvo zaposlenih ima tendenciju da bude transakcijsko rangiranje i ne odražava nikakvu jaku emotivnu povezanost. Angažovanost zaposlenih pokazano je da je konstrukt koji je povezan sa emocijama, dok je zadovoljstvo jednostavno kognicija, mišljenje. Takođe je mnogo predikativniji faktor zadržavanja. Postoji veliki broj instrumenata za merenje angažovanosti zaposlenih koji se mogu koristiti. Verovatno najpoznatiji je onaj razvijen od strane *The Gallup Organization*, nazvan Q 12 (12 pitanja) anketa (www.gallup.com). Pitanja ankete su sledeća:

Tabela 6-7. *Upitnik za merenje angažovanosti zaposlenih* (www.gallup.com)

Angažovanost zaposlenih
Upitnik
1. Da li znam šta se očekuje od mene na poslu?
2. Da li imam prave materijale i opremu koji su mi potrebni da radim svoj posao ispravno?
3. Na poslu, da li imam priliku da radim ono što najbolje radim svaki dan?
4. U poslednjih sedam dana, da li sam dobio priznanje ili pohvalu za dobro obavljanje svog posla?
5. Da li je mom supervizoru ili nekome na poslu, stalo do mene kao osobi?
6. Da li postoji neko na poslu ko podstiče moj razvoj?
7. Na poslu, da li se moje mišljenje izgleda računa?
8. Da li misija / svrha moje kompanije čini da se osećam da je moj posao bitan?
9. Da li su moje kolege predane u vršenju kvalitetnog posla?
10. Da li imam najboljeg prijatelja na poslu?
11. U poslednjih šest meseci, da li je neko na poslu razgovarao sa mnom o mome napretku?
12. Ove prošle godine, da li sam imao prilike da na poslu učim i da rastem?

Lako je videti razliku između ovih pitanja i tipičnog „Recite nam koliko volite sve stvari koje radimo za vas“ istraživanja zadovoljstva. Ovaj upitnik se temelji na onome šta je *Gallup* otkrio da je najviše lično važno zaposlenima, bez obzira na organizaciju.



Ispitanici se izjašnjavaju o svojim „osećanjima“, ne iskazuju samo svoje „misli“. Ovo je još jedan odličan primer kako relativno mala promena u „mentalnom modelu“ može napraviti transformacijsku razliku. Zanimljivo, istraživanja organizacije *Gallup* su utvrdila da su u tipičnoj organizaciji, 19% zaposlenih „aktivno ne angažovani“, 55% „nije angažovano“ i samo 26% su „angažovani“. U tradicionalnom istraživanju zadovoljstva zaposlenih, „ne angažovani“ zaposleni bi mogli jako dobro da nagoveste da su „zadovoljan“. Ostala istraživanja angažovanja zaposlenih nude *Satmetrix Systems*, nazvan „*Employee Acid Test*“ (www.satmetrix.com), koji je po uzoru na „*Customer Acid Test*“ i *Mercer Human Resource Consulting* ispitivanje „Procena posvećenosti zaposlenih (*Employee Commitment Assessment*)“ (www.mercerhr.com), koje meri sledeće dimenzije radnog iskustva: uklopljenost i pripadnost, status i identitet, poverenje i reciprocitet, ekonomska nezavisnost i emocionalna nagrada. Kao što se može reći iz ovih dimenzija, ovo je takođe daleko od tradicionalnog istraživanja zadovoljstva zaposlenih. Očigledno, merenje konstrukta kao što je Angažovanost zaposlenih neće automatski učiniti zaposlene više angažovanim. Međutim, kada se počnu meriti kontributivni faktori i kada se zna gde organizacija stoji, onda menadžeri mogu početi da čine nešto da dođu do približnog nivoa cilja koji žele da postignu.

6.4.20. Prezentizam zaposlenih (*Employee Presenteeism*)

Trenutna merila prisustva i zdravlja ignorišu verovatno najozbiljniji problem sa kojim se organizacije suočavaju na radnom mestu: *Presenteeism* (Quazi, 2013). Dok je problem prezentizma postojao u jednom ili drugom obliku vekovima, sam termin je relativno nov. Prezentizam nastaje kada se pojave na posao zaposleni sa bolestima i drugim pitanjima koja smanjuju njihovu produktivnost i šire bolest. Kao i svaki drugi konstrukt, prezentizmom ne može efikasno da se upravlja dok se ne izmeri. Za prezentizam se široko smatra da je izazvan strahom od gubitka prihoda ili zaposlenja na strani zaposlenog. Prezentizam može imati katastrofalne posledice po izlaz kompanije, kao i prisutne skrivene dugoročne troškove i šire socijalne probleme. Zaposleni koji stignu na posao bolesni mogu da rade samo delićem svojih mogućnosti i pored dobijanja iste plate i beneficija kao zaposleni koji rade 100%. Oni takođe mogu biti skloni više greškama i povredama i veće su šanse da prenesu zarazne bolesti na druge



zaposlene, uzrokujući još više problema efikasnosti rada. Sada kada je prezentizam identifikovan i definisan, može se meriti i može se njime upravljati. Kada je *The Employers Health Coalition of Tampa*, Florida prvo studirala problem i analizirala sedamnaest bolesti, ona je utvrdila da je izgubljena produktivnost od prezentizma 7,5 puta veća od gubitka produktivnosti od absentizma. Za specifične probleme, kao što su alergija, artritis, srčane bolesti, hipertenzije, migrene i bol u vratu ili u leđima, odnos je bio više nego 15 prema 1 (www.knowledge.wharton.upenn.edu). Istraživači *The Institute for Health and Productivity Studies at Cornell University* su utvrdili da do 60% ukupnih troškova bolesti zaposlenih je došlo iz prezentizma (www.refresh.com). Studije poput gornjih su u prvom planu vanrednih napora, koji počinju da se bave ovim problemom, koji je ignorisan tako dugo, jer nikada nije izmeren.

6.4.21. Efektivnost učenja (*Learning Effectiveness*)

Uprkos više od 300 milijardi dolara koje američke kompanije troše godišnje na obuke, postoji malo podataka, koji bi mogli da pokažu bilo kakav pozitivan uticaj učenja na poslovne rezultate. U stvari, većina kompanija i vladinih agencija čak i ne pokušava da izmeri uticaj, bilo zato što ne znaju kako, ili osećaju da je suviše teško. Zato se obuka i drugi programi učenja i dalje mere takvim pokazateljima, kao što su broj programa koji se vode, broj učesnika, broj dana kursa, trening investicija po glavi stanovnika i istraživanja zadovoljstva na kraju kursa (Spitzer & Conway, 2002). Ovo nisu baš merila efektivnosti učenja; ona su merila aktivnosti učenja. Dok skoro svi veruju da mora postojati uzročna veza između obuke i poslovnih rezultata, malo je njih ozbiljno pogledalo, a još manje su bili u stanju da pronađu jednu. Nedavno je otvorena pažnja da se izoluje ROI programa obuke, ali većina te delatnosti je fokusirana na „laki plen“, kao što je pokazivanje da obuka osnovne veštine za posao zaposlenih poboljšava performanse. Zapravo, to je prilično očigledno bez obračuna ROI. Osim toga, u ovoj eri upravljanja znanjem, treninga i mentorstva, tradicionalne programe obuke postaje teško izolovati od svega ostalog što se obavlja za poboljšanje performansi zaposlenih. D. Spitzer je razvio instrument Merenje efektivnosti učenja (LEM) u IBM-u za rešavanje slabosti u tradicionalnom pristupu merenja obuke (Spitzer, 2005). Jedan od najvećih izazova u učenju je kako premostiti jaz između učenja i realnog organizacijskog uticaja.



Da premosti ovaj jaz, sistematski proces je potreban da bi pratili lanac uzročnosti između tipičnih merila učenja (sticanja znanja i veština) i više organizacionih merila usmerenih na rezultate. Centralni deo LEM je koncept „uzročnih lanaca“, dijagrama koji se koriste za praćenje uticaja učenja kroz „lanac uzroka i efekata: od „sticanja znanja i veština“, do „promena u ponašanju“, do „poboljšanja performansi pojedinaca ili timova“ do „poboljšanja organizacionih performansi“ i kulminira „merilima organizacionih rezultata““. Ono što je najvažnije nije dijagram, naravno, već pre razumevanje koje se dobija kroz proces razvijanja, ispitivanja i saradnje. Kauzalni lanac definiše put za dizajniranje efektivnijih programa za učenje i plan merenja za praćenje uticaja programa za učenje na željene rezultate. Ovakvo uzročno razumevanje je dugo bila karika koja nedostaje u obuci koja pokušava da postigne poslovni uticaj. Ne samo da ova kauzalna logika pomaže u identifikaciji merila koja se mogu koristiti za praćenje svih ključnih veza u „lancu uticaja učenja na biznis“, već, što je još važnije, ona obezbeđuje vidljivost kritičnih veza potrebnih za vođenje tog uticaja. LEM je više od samo konvencionalne metodologije merenja učenja. To je pristup za planiranje i upravljanje procesom učenja i poboljšanje performansi za postizanje željenog organizacionog uticaja.

6.4.22. Orijehtacija informacija (*Information Orientation*)

Dok organizacije mogu meriti gotovo svaki aspekt rada svoje IT infrastrukture do najsitnijih detalja, netehnički aspekti upotrebe informacija se retko mere uopšte. Postojeća merila govore nam malo, ili ništa o tome koliko dobro kompanija profiliše informativne potrebe zaposlenih, filtrira informacije kako bi se sprečilo preopterećenje, identifikuje ključne izvore znanja, obučava zaposlene da koriste informacije, deli informacije, ili ponovo koristi informacije. Šta ljudi rade sa informacijama je podjednako važno kao, ili više, nego tehnologija koju koriste da upravljaju njima. Bez mogućnosti da se izmeri „upotreba informacije“, najvećim delom onoga što organizacija dvadeset prvog veka zapravo radi ne može se upravljati. Orijehtacija informacija (IO) je pojavno merilo koje nastaje, koje pokazuje koliko dobro organizacija koristi informacije koje ima. Ona se zasniva na obimnom istraživanju D. Marchanda, W. Kettingera i J. Rollins, koji su studirali IO u stotinama kompanija u mnogim industrijama širom sveta.



Do razvoja novih merila, kao što su ova, pokazatelji efikasne upotrebe informacija su bili uglavnom nevidljivi. IO organizacije se sastoji iz tri „sposobnosti“, samo jedna od njih se odnosi na upravljanje IT aplikacijom i infrastrukturom. Druge dve IO mogućnosti se tiču 1) „upravljanja informacijama“ tokom njihovog životnog ciklusa i 2) sposobnosti organizacije da stekne i promoviše „ponašanja i vrednosti“ pogodne za efektivnu upotrebu informacija. IO se sastoji od sledećih praksi, ponašanja i vrednosti:

- IT prakse (ITP) – IT za operativnu podršku (koji kontroliše operacije), IT za podršku poslovnom procesu (razmeštanje hardvera, softvera i stručnosti da olakša poslovne procese), IT za podršku inovacijama (hardverska i softverska podrška za kreativnost zaposlenog), IT podrška za olakšavanje menadžerskog odlučivanja;
- prakse upravljanja informacijama (IMP) – osećanje informacija (kako se informacija detektuje i identifikuje), prikupljanje informacija (prikupljanje relevantnih informacija), organizovanje informacija (indeksiranje, klasifikacija i povezivanje informacija), obrada informacija (pristup i analiziranje informacija pre donošenja odluke), održavanje informacija (ponovno korišćenje, ažuriranje i osvežavanje informacija);
- ponašanja i vrednosti informacija (IBV) – integritet informacija (poboljšanje bezbednosti i smanjenje manipulacije informacijama), formalnost informacija (povećanje pouzdanosti formalnih informacija), kontrola informacija (odavanje poslovne informacije odgovarajućim stejkholderima), deljenje informacija (olakšavanje slobodne razmene informacija unutar funkcija i širom preduzeća), transparentnost informacija (povećanje poverenja i iskrenost u odnosu na informacije), proaktivnost informacija (povećanje sklonosti ljudi u organizaciji da traže i poboljšaju informacije) (Spitzer, 2007).

Suština orijentacije informacija je ne samo da se izvršavaju gore navedene prakse, već da se rade dobro. Dok organizacije sa niskim IO rade mnoge od ovih stvari, one ih ne rade dobro, ili temeljno. Nije dovoljno da samo prikupljaju i organizuju mnogo podataka, moraju biti u stanju da pretvore podatke u pravo znanje i akcije.



6.4.23. Informaciona osposobljenost (*Information Proficiency*)

C. Leadbeater (2000), autor *The Weightless Society*, rekao je, „Naš kapacitet da generišemo informacije daleko nadmašuje našu sposobnost za njeno efektivno korišćenje“. Rad na informacijama neće baš postati pravo znanje dok pojedinci i organizacije ne razviju bolje sposobnosti za transformaciju podataka u informacije, informacija u znanje i znanja u mudrost. Većina organizacija meri „dostupnost informacija“, a ne „korišćenje informacija“. Prema T. Buckholtz-u (1995), „Informaciona osposobljenost je efektivna upotreba informacija da se definišu i ostvare ciljevi. Operativno, informaciona osposobljenost označava kvalitet u donošenju i sprovođenju odluka“. Postoje dva aspekta informacione osposobljenosti:

1. merenje stručnosti sa informacijama za donošenje odluke;
2. merenje stručnosti kroz informacije za sprovođenje odluke.

Metod merenja koji je predložio Buckholtz je zanimljiv metod, koji uključuje razmišljanje o reprezentativnoj odluci u koju je ispitanik bio umešan. Kompletna pitanja i sistem bodovanja su sadržani u njegovoj knjizi. Da bi dobili osećaj merila, sledeća pitanja navedena u tabeli 6-8. koristi Buckholtz da meri „informacionu osposobljenost za donošenje odluka“.

Merenje informacione osposobljenosti može imati zaista transformacijski uticaj na organizaciju. Ne može se zamisliti pojedinac, tim, funkcija, ili cela organizacija da ne poboljša kvalitet odlučivanja, ako bi učinili da marljivo koriste ovu konstrukciju i provode vreme na izradi planova za njegovo unapređenje.



Tabela 6-8. *Upitnik za merenje informacione osposobljenosti* (Buckholtz, 1995)

Informaciona osposobljenost
Upitnik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciljevi su bili jasni u odnosu na odluku. 2. Pravi učesnici su bili uključeni u proces donošenja odluka. 3. Efektivan proces donošenja odluka je korišćen. 4. Bilo je primereno upravljanje procesom odlučivanja. 5. Napredak u procesu donošenja odluka bio je odgovarajući za prioritet odluke. 6. Ključno pitanje u odluci je određeno rano. 7. Učesnici su bili dobro koordinisani tokom procesa odlučivanja. 8. Komunikacija tokom procesa odlučivanja je bila odgovarajuća. 9. Odluka je doneta u pravo vreme za optimalni uticaj. 10. Doneta ili ne doneta odluka je dobro saopštena. 11. Učenje je došlo iz procesa donošenja odluka. 12. Bilo je učenja iz prošlih odluka. 13. Odluka je bila ispitana u odgovarajućem trenutku. 14. Odluka je uključila plan za njeno sprovođenje. 15. Dovoljno informacija je korišćeno za donošenje odluke. 16. Kvalitet informacija korišćenih u donošenju odluke je na odgovarajući način potvrđen. 17. „Meta-informacije“ (informacije o informacijama) su na odgovarajući način korišćene. 18. Kvalitet informacija korišćenih za odlučivanje je na odgovarajući način uzet u obzir. 19. Optimalni rezultati u pogledu organizacionih ciljeva su postignuti iz odluke.

6.4.24. Protok znanja (*Knowledge Flow*)

Niko ne sumnja da će bolje upravljanje znanjem u okviru organizacije dovesti do poboljšanja saradnje, inovacije i konkurentske prednosti. Istaknuto je da, iako „podaci“ jedne organizacije borave u njenim kompjuterskim sistemima, njena „inteligencija“ nalazi se u njenim društvenim sistemima. U ovoj znanjem-intenzivnoj ekonomiji, organizacijama treba bolje razumevanje toga kako se znanje deli, tako da se njime efektivnije može upravljati. U budućnosti, „ko zna šta“ i „ko s kim deli“ će biti važniji od tradicionalnog simbola statusa, „ko zna koga“. Analiza društvene mreže (*Social Network Analysis – SNA*), prvobitno nazvana Analiza organizacione mreže (*Organizational Network Analysis – ONA*), je mapiranje i merenje odnosa i protoka informacija između ljudi u društvenoj grupi ili organizacionoj mreži. Uvidi koji proističu iz takve analize su često prilično ubedljivi i kontra-intuitivni. Ovako



funkcionije SNA: Oni izabrani za analizu popune anketu u kojoj su im postavljena pitanja o tome sa kime dele znanje i kakva znanja dele. Kao rezultat istraživanja podataka, mapiraju se mreže znanja, koje otkrivaju interakcije unutar i između granica organizacije (www.orgnet.com). Ova analiza rezultira u mapi kako se deli znanje i stručnost. Svaka osoba u analizi predstavljena je „čvorom“ na karti mreže. Primarni čvorovi su ljudi koji su najviše centralnog značaja za ovu mrežu. Oni su obično priznati stručnjaci, koji su zatraženi za kritičku informaciju i znanja, ili ljudi koji su samo profajleri mreže. Pored mape mreže, postoji niz merila koja se izračunavaju pomoću softvera. Nekoliko merila odnosi se na „centralnosti“ čvorova. Ova merila pomažu utvrditi značaj ili pojavu jednog čvora u mreži. Uvek je zanimljivo videti da lokacija u mreži se često značajno razlikuje od lokacije u formalnoj hijerarhiji ili na organizacionoj šemi. „Stepen centralnosti“ je mera aktivnosti mreže za svaki čvor koji koristi koncept „stepena“ – broj direktnih priključaka. Suprotno onome što ljudi mogu misliti, u ličnim mrežama, imanje više veza nije uvek bolje. Ono što je zaista važno je gde te veze vode. „Međucentralnost (*Betweenness Centrality*)“ je mera između koliko veza je određeni čvor. Na primer, neko ko je između mnogih drugih veza se vidi da igra ulogu „brokera“ u mreži. Čvor sa visokom „međucentralnošću“ ima veliki uticaj na ono što se uliva u mrežu. „Bliskost centralnosti (*Closeness Centrality*)“ ima veze sa time koliko blizu su veze čvora. Oni sa najkraćim putevima do drugih su u posebno dobroj poziciji da prate protok informacija u mreži; oni imaju najbolju vidljivost u to šta se dešava u mreži. „Centralizacija mreže (*Network Centralization*)“ daje uvid u lokaciju čvora u mreži. Centralizovana mreža – ona kojom dominira jedan ili nekoliko centralnih čvorova – predstavlja opasnu situaciju, jer uklanjanje bilo kog od ovih čvorova može da izazove fragmentaciju mreže. „Čvorišta (*Hubs*)“ su čvorovi sa visokim stepenom i međucentralnosti. Visoko centralizovana mreža je u opasnosti i može naglo da padne, ako je bilo koji čvor onemogućen, ili uklonjen. „Prosečna dužina staze“ je prosečna dužina staza u mreži. Istraživanje pokazuje da kraće staze u mreži su najvažnije.

Ovaj kratak opis nekih od ključnih koncepata i merila SNA trebalo bi da ukaže na to koliko podataka se može izvući iz takve analize. SNR(A) se može koristiti za mnoge svrhe, uključujući: mapiranje ličnog uticaja, identifikovanje inovatora u pojedinim oblastima, mapiranje interakcije ljudi uključenih u napor promena, poboljšanje



funkcionisanja projektnih timova, otkrivanje hitnih zajednica interesa, identifikaciju prekograničnih tokova znanja, otkrivanje mogućih terorističkih mreža i pronalaženje tehničkih eksperata u oblasti. Što je najvažnije, ovo merenje omogućava efikasnije upravljanje društvenim mrežama.

6.5. Očekivane ekonomske performanse plemenite organizacije

Očekivane ekonomske koristi koncepta plemenite organizacije se mogu sagledati na osnovu dobijenih rezultata istraživanja javnog mnjenja i dobijenih rezultata istraživanja menadžera poslovnih organizacija koje posluju u Republici Srbiji.

U istraživanju sprovedenom za potrebe izrade ove doktorske disertacije pokazuje se da su očekivane ekonomske koristi od primene koncepta plemenite organizacije višestruke.

6.5.1. Rezultati istraživanja javnog mnjenja u domenu očekivanih ekonomskih performansi plemenite organizacije

Na osnovu rezultata istraživanja javnog mnjenja može se zaključiti da plemenita organizacija može očekivati realizaciju sledećih ekonomskih koristi:

1. Jačanje korporativnog ugleda i uticaja

U postupku istraživanja javnog mnjenja Republike Srbije ispitano je kako šira javnost gleda na plemenitu organizaciju koja bi se pojavila na tržištu. Čak 63,5% ili 381 ispitanika je izjavilo da ima pozitivniju predstavu o organizaciji koja čini nešto kako bi popravila svet, ili plemenitoj organizaciji, što ukazuje na potencijalnu sposobnost/moć plemenite organizacije za izgradnju i jačanje svog korporativnog ugleda. Od toga, 24,3% ili 146 ispitanika je iskazalo maksimalni nivo slaganja sa datom izjavom. Rezultati ukazuju na potencijalnu sposobnost/moć plemenite organizacije za izgradnju i jačanje svog korporativnog ugleda.



2. Rast prodaje i tržišnog učešća

Studija je ispitala i praktičan stav ispitanika u odnosu na plemenitu organizaciju kroz njihovo opredeljenje za kupovinu njenih proizvoda ili usluga. Čak 70% ili 420 ispitanika je izjavilo da bi koristili proizvode ili usluge te kompanije, ako bi im ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna. Od toga, 25,3% ili 152 ispitanika su imali maksimalni nivo slaganja sa ovom izjavom. Rezultati analize pokazuju da postoji visok stepen spremnosti šire javnosti da praktično ostvaruje kupovinu proizvoda ili usluga plemenite organizacije, što ukazuje na sposobnost plemenite organizacije da ostvari potencijalni rast prodaje i tržišnog učešća.

3. Jačanje pozicije brenda

U pogledu ispitivanja trajnije orijentacije ispitanika na proizvode, ili usluge plemenite organizacije, istraženo je njihovo ophođenje prema brendu takve organizacije. Čak 66,5% ili 399 ispitanika je izjavilo da bi se preorijentisalo na brend te kompanije. 22,8% ili 137 ispitanika se u potpunosti slaže, što ukazuje na visok stepen uticaja koji ovakva organizacija ima na javnost i jačanje pozicije njenog brenda.

Takođe, u ispitivanju ključnih elemenata uspešne komunikacije organizacije sa javnošću, najveći broj ispitanika se opredelio za element širenje dobrog, sugerišući tako šta očekuje od brenda, odnosno, kakav duh brenda želi i vrednuje. Bitno je istaći da u ranijim istraživanjima elemenata uspešne komunikacije organizacije sa javnošću nikada nije bio ispitivan element širenje dobrog, usled čega nije ni mogao biti korišćen u razvoju strategija organizacija, sa očiglednim posledičnim ograničenjima i neiskorišćenim šansama u ostvarenim mogućim ekonomskim performansama, što se takođe javlja kao značajan rezultat sprovedenog istraživanja.



4. Izgradnja i jačanje lojalnosti i privrženosti od strane potrošača kao grupe stejkholdera

Kao najviši stepen vezivanja za organizaciju, koji se danas javlja i kao jedan od primarnih ciljeva kojima organizacije teže, ispitan je nivo iskazane lojalnosti, koju bi ispitanici demonstrirali prema plemenitoj organizaciji. Čak 63,5% ili 381 ispitanika je izjavilo da bi postali njen lojalan kupac, od toga 22,2% ili 133 ispitanika se u potpunosti slaže. Rezultati ukazuju na osećaj visokog stepena lojalnosti i privrženosti koji plemenita organizacija izaziva kod ljudi.

5. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih kao grupe stejkholdera

U cilju ispitivanja stavova javnosti prema plemenitoj organizaciji sa aspekta zaposlenih kao posebne grupe stejkholdera, u studiji je ispitan stepen spremnosti i želje za zasnivanje radnog odnosa u takvoj organizaciji. 71,5% ili 429 ispitanika je izjavilo da bi, kada bi imali mogućnosti da biraju, radili u toj kompaniji. 34% ili 204 ispitanika se u potpunosti slaže. Rezultati pokazuju da bi se plemenita organizacija pojavila i kao visoko poželjan poslodavac.

6. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje investitora i ostalih grupa stejkholdera

Stavovi drugih grupa stejkholdera prema plemenitoj organizaciji su ispitani kroz njihovu iskazanu spremnost i želju za saradnjom sa takvom organizacijom. 73,5% ili 441 ispitanika je izjavilo da bi, kada bi vodili posao, želeli da uspostave poslovnu saradnju sa tom kompanijom. Od toga, 34,5% ili 207 ispitanika se u potpunosti slaže, što pokazuje sposobnost plemenite organizacije za privlačenje, motivisanje i zadržavanje i ostalih grupa stejkholdera, odnosno da bi se plemenita organizacija pojavila i kao visoko poželjan poslovni partner u svakom obliku.



7. Jačanje konkurentske pozicije i uticaja

Visok je procenat ispitanih koji smatra da bi takva kompanija učinila da manje obraćaju pažnju na konkurenciju. On iznosi 58,4% ili 350 ispitanika, od čega je 22,2% ili 133 ispitanika u potpunosti sigurno da bi manje obraćalo pažnju na konkurenciju, a čak 17,9% ili 101 ispitanika ima indiferentan stav.

Takođe, visok je procenat i ispitanih koji su izjavili da bi čak „zaboravili“ na konkurenciju, 48,3% ili 290 ispitanika, od kojih 21,8% ili 131 ispitanika bi u potpunosti „zaboravili“ na konkurenciju, a 15,3% ili 92 ispitanika nema stav po ovom pitanju. Posebno bitan segment željenog posledičnog ponašanja je uticaj plemenite organizacije na konkurenciju. Rezultati studije pokazuju da bi se za visok procenat ispitanika značajno smanjio uticaj konkurencije, što pokazuje sposobnost plemenite organizacije za jačanjem svoje konkurentske pozicije i uticaja u okruženju.

8. Smanjenje izloženosti riziku u slučaju ekonomske krize

Ekonomske krize su posebno težak period za sve organizacije i javnost uopšte i predstavljaju pravi test izdrživosti i opstanka na tržištu. U tom smislu, istraživanje je ispitalo i mogućnosti plemenite organizacije da lakše i uspešnije prebrodi ekonomsku krizu. Od ispitanih, 61,6% ili 370 ispitanika je izjavilo da bi je podržavalo i koristilo njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize, gde 25,3% ili 152 ispitanika je izrazilo maksimalnu saglasnost, a 17,2% ili 103 ispitanika je ostalo indiferentno. Rezultati ukazuju i na visoku „moć“ koju plemenita organizacija ima na javnost i u periodima ekonomskih kriza, što joj indikativno omogućava smanjenje izloženosti riziku od lošeg poslovanja u slučaju ekonomske krize i očuvanje stečenih pozicija.

9. Povećanje blagostanja ljudi i poboljšanje sveta u kome živimo

I, kao krajnji očekivani ishod plemenite organizacije, odnosno, poslednja ispitana ekonomska korist jeste doprinos plemenite organizacije povećanju blagostanja ljudi i poboljšanje sveta u kome živimo. Ova poslednja ekonomska korist, koja je istražena u



studiji se razlikuje od prethodnih po tome, što je usmerena na druge, a ne na samu plemenitu organizaciju. U istraživanju, ispitano je mišljenje šire javnosti na njen uticaj na poboljšanje sveta u kome živimo. Najveći broj ispitanika, 70,8% ili 425 ispitanika, smatra da bi se, kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život. Od toga, 39,5% ili 237 ispitanika je dalo maksimalnu saglasnost sa ovom izjavom. 11,2% ili 67 ispitanika nema stav po ovom pitanju. Odakle vidimo da je stepen neslaganja sa ovom izjavom izuzetno nizak – svega 7,5% ili 45 ispitanika se ne slaže sa ovom izjavom u različitom intenzitetu. Rezultati pokazuju da bi se plemenita organizacija pojavila i kao visoko poželjan faktor uticaja na povećanje blagostanja ljudi i poboljšanje sveta u kome živimo.

Rezultati istraživanja javnog mnjenja indikativno ukazuju na visoku potencijalnu moć plemenite organizacije u odnosu na privlačenje i zadržavanje stejkholdera, slabljenje uticaja i značaja njenih konkurenata, pa samim tim i ostvarivanje visokih poslovnih rezultata, kao i poboljšanje sveta u kome živimo, čime je postavljena, sa aspekta šire javnosti, podloga za njeno uvođenje i utemeljenje u poslovne sisteme Republike Srbije.

6.5.2. Rezultati istraživanja menadžera poslovnih organizacija u domenu očekivanih ekonomskih performansi plemenite organizacije

Utvrđene pozitivne ekonomske efekte plemenite organizacije na osnovu istraživanja javnog mnjenja, dodatno potvrđuju rezultati istraživanja menadžera poslovnih organizacija, u kome je ispitan uticaj plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na aktuelne poslovne performanse organizacija. Kao drugi ključni uticajni faktor na donošenje odluke o uvođenju i implementaciji koncepta plemenite organizacije, pored pozitivnih stavova javnosti, javljaju se ekonomske performanse koje takva organizacija može ostvariti.

U istraživanju menadžera poslovnih organizacija i ekonomskih performansi pošlo se od rezultata dosadašnjih istraživanja, koji su ukazali da obuhvatanje multidimenzionalnosti performansi organizacija zahteva upotrebu više merila (Wiklund & Sheperd, 2005). Naime, u dosadašnjim istraživanjima, utvrđeno je da su subjektivna merila naročito



korisna za procenu širih, nefinansijskih dimenzija performansi, posebno zbog činjenice da su, generalno, dostupnije u odnosu na objektivne pokazatelje, a isto tako, pokazalo se da poseduju i jaku pouzdanost i validnost (Dess & Robinson, 1984). Sa druge strane, u dosadašnjim istraživanjima, utvrđeno je i to da su objektivna merila učinka manje sklona uobičajenoj pristrasnosti subjektivnog metoda i da su posebno korisna u proceni finansijskih performansi organizacija (Stam & Elfring, 2008). Potencijalna mana objektivnih merila učinka je, međutim, ta da je objektivne pokazatelje često teško dobiti i teško interpretirati (Chandler i Hanks, 1993).

Sa tog aspekta, u skladu sa ostvarenim mogućnostima, odnosno, nemogućnostima pribavljanja objektivnih pokazatelja ekonomskih performansi, zbog izražene želje za anonimnošću ispitanika, u ovoj studiji, meren je ekonomski učinak kroz deset dimenzija performansi, koje su ispitanici ocenjivali sami u odnosu na konkurente, birajući broj na sedmostepenoj skali od 1 do 7, gde je 1 značilo „mnogo gore“, a 7, „mnogo bolje“, posmatrajući merene dimenzije performansi svoje organizacije u odnosu na konkurente. Kreirana skala je proverena u prethodnom istraživanju (Stam & Elfring, 2008). Deset dimenzija performansi je uključivalo obim prodaje, ukupne prihode, tržišno učešće, rast prodaje, novčani tok, sposobnost finansiranja rasta poslovanja iz profita, prinos na imovinu, prinos na kapital, prihode od prodaje i ukupan učinak organizacije/uspeh (Stam & Elfring, 2008; Wang & Bansal, 2012). Takođe, u ranijem istraživanju, Ling, Zhao, i Baron (2007) su pronašli da je takva skala performansi pozitivno i značajno povezana sa objektivnim podacima, što sugeriše njenu dobru konzistentnost (Wang & Bansal, 2012).

Rezultati istraživanja zavisnosti ekonomskih performansi organizacija koje posluju u Republici Srbiji od pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja pokazuju da su organizacije koje poseduju u većoj meri ispitivane vrednosti i vrline uspešnije u odnosu na druge organizacije. Poboljšanja, ili ekonomske performanse koje plemenita organizacija može da očekuje na osnovu ostvarenih rezultata istraživanja su: povećanje obima prodaje, povećanje ukupnih prihoda, povećanje tržišnog učešća, rast prodaje, poboljšanje novčanog toka, povećanje sposobnosti finansiranja rasta poslovanja iz sopstvenih profita, povećanje prinosa na imovinu, povećanje prinosa na kapital,



povećanje prihoda od prodaje, poboljšanje ukupnog učinka, odnosno, uspeha organizacije.

Dobijeni rezultati i sa aspekta ispitivanja ostvarenih ekonomskih performansi organizacija, govore u prilog uvođenja i primene koncepta plemenite organizacije u poslovne sisteme Republike Srbije i šire.



7. ZAKLJUČAK

Kreiranje liderske strategije, odnosno, strategije koja će organizaciju dovesti na vodeće mesto je oduvek bilo veliki izazov za sve kompanije, samo što je u svakom dobu bilo zasnovano na određenim različitim elementima, koji bi organizaciju izdvojili iz mase drugih organizacija i postavili je iznad njih. Zahtevi savremenog poslovnog okruženja nameću potrebu za uvođenjem novih vrednosti i principa poslovanja, koji će organizaciju, odnosno, kompaniju lansirati u sam vrh. Sve brži naučno-tehnološki i društveni razvoj i sa njima povezana sve brža globalizacija i povezivanje tržišta, sofisticiranost potrošača, kao i sve veće izobilje proizvoda, usluga i potrebnih resursa za njihovu realizaciju, kao i velike promene, koje su se desile u prvim decenijama 21. veka u poslovnom i životnom okruženju uzrokovane ljudskom aktivnošću, utiču na to da kompanije moraju da se okrenu nekim drugim načinima osvajanja potrošača i ostalih stejkholdera kako bi dostigle trajnu lidersku poziciju. Sve se više uviđa da organizacije, u cilju ostvarivanja uspešnih rezultata, svoje aktivnosti moraju da usmere ka relevantnim stejkholderima i da u tim odnosima, prema mišljenju autora ove disertacije, moraju da budu strategije utemeljene na plemenitim vrednostima.

Plemenita organizacija je koncept koji bi trebalo da dovede do ostvarivanja privrženosti stejkholdera, a posebno potrošača za kompaniju i njihovog vezivanja za nju, čime se obezbeđuje dugoročno održivi profit i liderstvo plemenite organizacije u odnosu na druge kompanije. Duhovni, plemeniti motivi i pristup glavnim stejkholderima kompanije i njihovo očuvanje i pažnja usmerena prema njima će doprineti da oni „zaborave“ na druge kompanije, konkurente i da se trajno vežu za nju kao plemenitu organizaciju koja živi i postoji zbog njih, koja daje sve od sebe za njihovo dobro i koja je njihov pomagač, podrška i oslonac, neko u koga oni mogu da imaju poverenje i u kome mogu da pronađu sigurnost. Takav koncept će obezbediti ostvarenje željenog cilja, koji će organizaciji obezbediti ostvarenje održivog, stabilnog, postojanog profita i kontinuiran rast i razvoj. Čak i u uslovima ekonomske krize kada će i pored eventualnog pada prodaje i profita uzrokovanog slabijom kupovnom moći potrošača, sa prvim znacima izlaska iz kriznih perioda ostvarivati veći rast i profit u odnosu na druge



kompanije, ali i u toku same krize plemenita organizacija će biti u boljoj poziciji od drugih, jer će sačuvati privrženost i podršku potrošača i drugih stejkholdera.

U ovoj doktorskoj disertaciji je uveden koncept plemenite organizacije. Analizirane su njene prednosti, dat način njene izgradnje i njenog funkcionisanja.

U savremenom poslovnom okruženju i novoj ekonomiji, splet tih elemenata koji čine osnovu leaderske strategije organizacije je zasnovan na neopipljivim resursima kao osnovnim nosiocima konkurentnosti i bogatstva kompanija. To će između ostalog biti: stvaranje superiorne vrednosti za relevantne stejkholdere kompanije, a naročito potrošače, jer su oni osnovni nosioci priliva kompanije i sredstvo ostvarenja ciljeva, dobrobiti i vrednosti drugih stejkholdera, upravljanje znanjem, stvaranje posvećenosti potrošača i stejkholdera i emotivni pristup svemu tome, odnosi sa poslovnim partnerima, brendovi, ideje, kvalitet poslovnih procesa, talentovani zaposleni, korporativna kultura, intelektualni kapital i moć inovacija. Njenu osnovu čine određeni suptilni, sofisticirani elementi koji će je izdvojiti od strategija drugih organizacija na koji način će ta organizacija postati lider i prevazići i prestići druge na tržištu.

Neophodno je da strategije budu bazirane na suptilnijim elementima svaka od njih i da se izlazi sa svojevrsnom ponudom i na svojevrsan način, koji će obezbediti diferentnost i konkurentnost organizacije u odnosu na njene konkurente, prisutne i nove, i da se iskoriste sve mogućnosti koje pruža nova ekonomija. Naime, svaka od tih strategija ponaosob mora da sledi i da zadovoljava po svojoj strukturi određeni set uslova, odnosno, elemenata koji će joj obezbediti nedostižnost na tržištu, a to su: da daje superiornu vrednost, da je emotivno obojena i izaziva posvećenost potrošača, da je zasnovana na znanju, da je usmerena na stvaranje partnerstava sa potrošačima, da radi u njihovom najboljem interesu i da ih poistovećuje sa sobom i gradi njihovu posvećenost, zatim da kao organizacija kao celina nastupa prema javnosti tako da iskazuje svoju društvenu odgovornost i da budi ista osećanja javnosti prema njoj kao i kod potrošača što čini, dakle, da pridobije naklonost i simpatije celokupne šire društvene zajednice za svoje postupke. To će učiniti tako što će učestvovati u lokalnim dešavanjima, pomagati dobrobit društvene zajednice, humanitarnim akcijama i donacijama praćenim humanim i



plemenitim porukama, poštovati pravila o očuvanju životne sredine. Naravno da kompanija koja na bilo koji način narušava potrebe i želje potrošača, društvene zajednice i svojih zaposlenih neće moći da ima pobedničku poziciju i biće suočena sa narušavanjem svog javnog imidža i ugleda, jer svaki nezadovoljni stejkholder kompanije će svoje nezadovoljstvo preneti na veliki broj novih, što utiče na kreiranje ukupne javne slike o njoj. Zaposleni mora da oseti da je poštovan i cenjen, da ima slobodu delovanja, kreacije i razvoja i da ima slobodu samoispunjenja i takođe posvećenosti prema kompaniji. Ovo je naročito teško postići danas kada je radno mesto postalo fleksibilno. Dakle, zadovoljstvo stejkholdera je osnovni činilac dostizanja liderske pozicije organizacije u današnjem vremenu. Sve ove navedene karakteristike i stavke se mogu objediniti u plemenitoj organizaciji, koja ispunjava potrebne uslove i poseduje u sebi ugrađen način razmišljanja – mentalni sklop i duh koji je usmeren upravo na izgradnji i pružanju dobrobiti relevantnim stejkholderima organizacije i čija je to osnova biti.

Kroz istoriju ljudskog društva, dominantne vladajuće vrednosti u jednom društvu zavise uveliko od nivoa društveno-ekonomskog razvoja tog društva i sa njim povezanog stepena zadovoljenja ljudskih potreba i nivoa lestvice na kojoj se one nalaze. U skladu sa tim, zavisno od dominantnih potreba ljudskog društva na hijerarhijskoj lestvici Maslowljeve teorije potreba (Maslow, 1954) uslovljene stepenom razvitka društva, mogu se očekivati različiti nivoi vrednovanja plemenitih vrednosti i njihove zastupljenosti u životu i poslovanju ljudi. U ranijim epohama, ljudska društva su se nalazila na niskim nivoima hijerarhije potreba, briga za zadovoljavanjem jednostavnih egzistencijalnih ljudskih potreba je bila njihova svakodnevnicica. Danas takođe postoje društva koja se nalaze na različitim nivoima hijerarhije potreba shodno stepenu svog društveno-ekonomskog razvitka. Sa kasnijim industrijskim razvojem, koji je donosio sve više ovih proizvoda i usluga, tako su se i društva penjala na Maslowljevoj hijerahiji potreba. Industrijski razvoj je učinio da ovi proizvodi i usluge postanu tako široko dostupni da u 21. veku, mnoge ekonomski razvijene zemlje, imaju obilje roba i usluga. Osim toga, iako je industrijska revolucija dovela do eksplozije roba i usluga, ona je takođe uključila elemente, kao što su rastuće aspiracije, koji su u izvesnoj meri ukinuli važnost koristi vezane za dobrobit koje dolaze sa ekonomskim rastom (Easterlin, 1996).



Pošto su proizvodi i usluge mnogima danas dostupni u izobilju, ljudi imaju mogućnost da preusmeravaju svoju pažnju na vođenje tzv. „dobrog života“ u kome u prvi plan dolazi voditi prijatan, smislen život, pun aktivnosti i angažovanja i osećaja samoispunjenja – korišćenjem ekonomskih i drugih politika u tom cilju. U 21. veku, u veku izobilja i visokog stepena ispunjenja svih definisanih Maslowljevih nivoa potreba, prema mišljenju autora ove disertacije, javlja se nova potreba koja dolazi u prvi plan, a to je potreba da se učini ovaj svet lepšim mestom za život. Prvenstveno se ova potreba reflektovala u poslovnom svetu kroz rađanje koncepta društvene odgovornosti organizacija i njegovim sve većim prihvatanjem do danas. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja savremeni koncept poslovanja mnogih kompanija. One na različite načine streme da doprinesu rešavanju aktuelnih društvenih problema i tako izgrade pozitivan stav javnosti i imidž društveno odgovornih tržišnih subjekata.

Jedna od značajnih zajedničkih karakteristika uspešnih kompanija, ali i onih koje pretenduju na takav status, jeste primena koncepta korporativne društvene odgovornosti (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Reč je o veoma širokom pojmu, koji se različito teorijski i praktično poima, te se s njim u vezi pojavljuje i širi konceptualni spektar poput: društveno odgovorno poslovanje, održivo odgovorno poslovanje (*Sustainable Responsible Business*), korporativna društvena dostignuća (*Corporate Social Performance*), korporativna savest (*Corporate Conscience*), i drugi (Wood, 1991). Svi prethodno navedeni termini odnose se na koncept koji podrazumeva da se kompanije svesno i dobrovoljno posvećuju aktivnostima koje usaglašavaju sa okvirom njihove primarne delatnosti, prevashodno radi sticanja profita i na taj način pozitivno utiču na svoje radno, društveno i prirodno okruženje.

Praksa društveno odgovornog poslovanja odnosi se na sveobuhvatno delovanje kompanije: proizvode, usluge, način kupovine i prodaje, poštovanje zakonske regulative, odnos prema zaposlenima, ulaganje u lokalnu zajednicu, doprinos očuvanju životne sredine. Na taj način kompanije pokazuju svest o svom položaju u savremenom globalnom društvu. Ova vrsta ulaganja donosi im brojne koristi (pridobijanje novih kupaca, ostvarivanje prisnijih odnosa sa kupcima, veća posvećenost zaposlenih, sniženje troškova poslovanja, unapređenje korporativnog brenda, građenje pozitivnog



imidža, integracija u lokalnu zajednicu), koje se u krajnjoj instanci mogu pozitivno reflektovati i na finansijski rezultat preduzeća (Roberts i Dowling, 2002).

Plemenita organizacija je diferencirana u odnosu na društveno odgovornu organizaciju. Kao njeni nosioci, prema viđenju autora disertacije, javljaju se nova ekonomija i mogućnosti koje je ona donela, kao pozitivni nosilac i energetska nestabilnost, klimatske promene, zagađenje životne sredine i naročito poslednja velika globalna ekonomska kriza 2008-2014., čije se posledice još uvek osećaju, kao negativni nosioci, ali nosioci koji su snažno uzdrмали svet, doveli do potrebe za njegovom hitnom promenom i uticali na promenu svesti čovečanstva. U centru plemenite organizacije stoji emocija i duhovnost, visoki moral i etika, i briga, kao osnova kreiranja savremene liderske strategije, nastupa i ponude organizacije u javnosti prema potrošačima, akcionarima, poslovnim partnerima, dobavljačima, interno zaposlenima i široj društvenoj zajednici u celini, a radi ostvarenje ciljeva vezanih za ostvarenje profita, konkurentnosti, održivog rasta i razvoja na dugi rok. Ovako postavljene strategije organizacije i funkcionalnih i poslovnih jedinica, omogućavaju organizaciji da stvori prestižnu vrednost i donese najbolje odluke po svim pitanjima organizacije. Tako, organizacija koja se vodi ovim plemenitim načelima i dobrobiti i blagostanjem stejkholdera, stvoriće marketinšku strategiju emotivno, plemenito obojenu, tako da ponudi proizvode i usluge potrošačima, koji će im najviše ugoditi i koji će zadovoljiti ne samo njihove fizičke, već i emotivne, tj. duhovne potrebe; u kreiranju tehnološke strategije, pored načela uvek ispred svih, organizacija će se rukovoditi ostvarivanjem poboljšanja svih opaženih neudobnosti postojeće tehnologije i njenom zamenom za neku drugu novu tehnologiju koja se pojavi na tržištu ili inventiranjem nove poboljšane sa ispravljenim nedostacima postojeće tehnologije, kako bi zaposleni imali lepši ugođaj dok su na poslu. Na taj način, organizacija će obezbediti kontinualno pružanje i povećanje vrednosti koju pruža, što će joj zauzvrat dati visoko vredne zaposlene, visoko vredne potrošače, poslovne partnere, poštovanje i divljenje društvene zajednice i priliv velikog broja akcionara i akcionarskog kapitala. Iskazivanjem poštovanja svim subjektima u poslovanju i postizanjem divljenja i maksimalnog oduševljenja i entuzijazma kod svojih stejkholdera, plemenita organizacija će postići da njeni konkurenti postanu jednostavno nevažni. Na taj način, ona organizacija će „pokupiti“



gotovo sve potrošače i postati tržišni lider i uzor mnogima – po svom ponašanju, životnim vrednostima i načelima kojima se rukovodi. Na internacionalnom planu, emotivna-plemenita organizacija vodi računa o kulturnim razlikama među ljudima. Ona poštuje različite kulture i u tom smislu vrši neophodnu adaptaciju svoje ponude i svog nastupa u skladu sa određenim pojedinačnim kulturama. Ona vrši edukaciju svojih zaposlenih za poslovanje sa pripadnicima različitih kultura kako bi u tom poslu oni postigli najveću vrednost i uspeh na najlagodniji način i u svakom ponašanju uliva plemenitost kao osnovni vodeći element. Dakle, u ovakvim zahtevnim uslovima, strategija koja će organizaciji pomoći da ih sve zadovolji i da ih čak premaši i da se pozicionira na vodeću poziciju i da osvoji sve simpatije, prema mišljenju autora disertacije, jeste strategija izgradnje tzv. plemenite ili emotivne organizacije, odnosno, strategija maksimizacije ukupnog blagostanja i dobrobiti svih relevantnih stejkholdera. Ove emotivne, duhovne veze i iskazana briga o stejkholderima, a posebno potrošačima, čini da stejkholderi formiraju pozitivno i privrženo mišljenje o organizaciji i da se vezuju za nju emotivno i privrženo, da se posvećuju i poistovećuju sa njom. Naravno, takva organizacija mora da blista i da iskazuje sliku onoga kakvi potrošači žele lično kao pojedinci da budu, dakle, da predstavlja sve ono što potrošači i drugi pojedinci inače žele i da predstavlja ono kako oni sebe vide i kakvi žele da postanu. Ona kao takva će ostvariti osnovni cilj preduzeća, a to je dugoročna maksimizacija profita, akcionarske vrednosti i vrednosti organizacije. To ostvarivanje dobrobiti i blagostanja akcionara i drugih stejkholdera, prema mišljenju autora disertacije, predstavlja i trebalo bi da predstavlja primat svake organizacije koja želi da postane lider.

Dostizanje liderske pozicije je, prema mišljenju autora disertacije, usko vezano sa modelom strateškog poslovnog planiranja. U model strateškog poslovnog planiranja plemenite organizacije autor disertacije uvodi koncept plemenite aspiracije. U procesu njene formulacije i u procesu strateškog poslovnog planiranja polazi se od pitanja „Šta mogu kao organizacija da uradim da pomognem?“. Onda se vide mnoge nove šanse koje će organizaciji pružiti neograničeni izvor mogućnosti ideja, poslova i aktivnosti u kojima može da deluje. Utoliko je samo šire polje delovanja i izvor bezgranične motivacije. Plemenita aspiracija pruža široki opseg i motiv delovanja, koji će joj



obezbediti u istoj meri kontinuiran rad i napredak i nakon sticanja leaderske pozicije u okruženju.

Plemenita organizacija stavlja čoveka kao pojedinca u centar svog poslovnog modela. Dobrobit i blagostanje relevantnih stejkholdera u ovom konceptu opredeljuje položaj organizacije na tržištu, njen uspeh i njenu ukupnu vrednost. Od njega zavise njene performanse i ostvareni prihodi i profit i zbog toga je neophodno obezbediti maksimalnu vrednost za sve njih. Ukoliko bilo koja grupa stejkholdera uoči da ne dobija vrednost od organizacije, organizacija ulazi u zonu rizika. U prilog tome govore razne studije, koje su pokazale da fokus na stejkholdere pojačava performanse i da prodaja i performanse u kompanijama, koje su orijentisane na sve relevantne stejkholdere rastu po značajno većim stopama, nego u kompanijama, koje su orijentisane samo na akcionare. Uočeno je da uspešne, vizionarske kompanije, iako različite na mnogo načina, stavljaju manje prioriteta na maksimiziranje akcionarskog bogatstva i veći naglasak na služenje interesima širokog miksa stejkholdera (www.camagazine.com).

U novoj ekonomiji, održiva kompetitivna prednost i ostvarenje leaderske pozicije su u velikoj meri zasnovani na neopipljivim resursima organizacije i njihovi glavni nosioci su prvo znanje, intelektualni kapital i ljudi, zatim organizaciona kultura, poslovni procesi, odnosi sa poslovnim partnerima, brendovi, ideje i moć inovacija. Pored toga, izvori kompetitivne prednosti i liderstva mogu da budu i akvizicije, zajednička ulaganja, strateške alijanse na osnovu kojih kompanije dobijaju i koriste beneficije svojih poslovnih partnera, čime se jača njihova ukupna konkurentnost.

Osnovu leaderske strategije danas čine određeni suptilni, sofisticirani elementi, koji će je izdvojiti od strategija drugih organizacija, na koji način će ta organizacija postati lider i prevazići i prestići sve druge na tržištu. Leaderska strategija organizacije savremenog doba obuhvata:

- stvaranje vrednosti i upravljanje putem vrednosti;
- izgradnju/stvaranje lojalnosti;
- emocionalni marketing i branding;



-
- izgradnju brendova i imidža;
 - povećanje društvene odgovornosti;
 - definisanje nastupa na Internetu;
 - povećanje kvaliteta operacija, procesa, proizvoda i usluga;
 - upravljanje znanjem i odnosima sa zaposlenima i
 - na najvišoj instanci, stvaranje plemenite organizacije, kao vrhovnog modela za isporučivanje maksimalne vrednosti i koristi za društvo u celini.

U svim ovim elementima, leaderska strategija mora da bude bazirana na unošenju emocija, vrednosti, znanja i težnji ka ostvarivanju opšte dobrobiti za stejkholdere organizacije i povećanje njihovog i opšteg društvenog blagostanja. Ovako formulisana strategija trebalo bi da obezbedi superiornu vrednost kompanije, posvećene i lojalne potrošače, prestižan ugled i imidž organizacije i njenu poželjnost i maksimizaciju njene ukupne vrednosti.

Takođe, uspešna strategija organizacije zahteva novi pristup zaposlenima i izgradnju boljih odnosa sa njima. Tako, ono što bi organizacije trebalo da rade jeste da iskoriste znanje postojećih zaposlenih i da ga ugrade u sebe i unaprede. Kao organizacije koje uče, one će sebi obezbediti ponovo kontinualan rast i razvoj nezavisno od trenutno prisutnih ljudskih resursa. Iz tog razloga, organizacije moraju da stvaraju partnerstva sa svojim zaposlenima, čime će adekvatno odgovoriti promenama koje je donela nova ekonomija. Da bi dobro radili i duže ostali sa organizacijom, zaposleni moraju da dele sreću kompanije i da budu motivisani da ostvare još veća dostignuća. Ova partnerstva omogućavaju organizaciji da zajedničkim radom kompanije i njenih zaposlenih obezbede sigurnost ispunjenja tržišnih potreba i uspeha organizacije čime se zaposleni dalje motivišu da sa novim uspesima ostanu dalje sa organizacijom, a ukoliko se desi da oni ipak odu, organizacija će kao prestižna i poželjna lako pronaći druge stručne i sposobne ljudske resurse.

Dalje, u nastavku istraživanja, ispitana je teza da u ovakvim zahtevnim uslovima, strategija koja će organizaciji pomoći da zadovolji sve relevantne stejkholdere, da ih čak i premaši i da se pozicionira na vodeću poziciju i da osvoji sve simpatije jeste strategija



izgradnje tzv. plemenite ili emotivne organizacije, odnosno, strategija maksimizacije ukupnog blagostanja i dobrobiti svih relevantnih stejkholdera. Ove emotivne, duhovne veze i iskazana briga o stejkholderima, a posebno potrošačima, čini da stejkholderi formiraju pozitivno i privrženo mišljenje o organizaciji i da se vezuju za nju emotivno i privrženo, da se posvećuju i poistovećuju sa njom. Ona kao takva će ostvariti osnovni cilj preduzeća, a to je dugoročna maksimizacija profita, akcionarske vrednosti i vrednosti organizacije. To ostvarivanje dobrobiti i blagostanja akcionara i drugih stejkholdera predstavlja primat svake organizacije koja želi da postane lider.

Uspešnost kreirane strategije umnogome zavisi od njene implementacije. Usaglašenost formulisane strategije i organizacione strukture predstavlja osnovni imperativ njenog uspešnog sprovođenja. Za ostvarivanje leaderske pozicije i realizaciju leaderske strategije u uslovima nove ekonomije, organizacije moraju da primenjuju savremene fleksibilne organizacione strukture, koje će menadžerima omogućiti brzo reagovanje i upotpunjavanje svih raznolikih i brzo promenljivih potreba potrošača i dati slobodu delovanja svim zaposlenima kao pojedincima. Različiti tipovi organizacionih struktura obezbeđuju organizacijama da u zavisnosti od stupnja svog razvoja i mogućnosti i trenutne situacije na terenu ostvare naizgled čak i nedostižne ciljeve i realizaciju i očuvanje leaderske pozicije. Uspešne kompanije današnjice primenjuju organizacione strukture koje odražavaju misaone stavove menadžmenta. One rade sa ravnim strukturama sa nekoliko nivoa između frontline zaposlenih i viših menadžera.

Odgovarajuća organizaciona kultura je od presudnog značaja za ostvarivanje leaderske pozicije organizacije. Čak se može reći da ona čini razliku između uspešnih i neuspešnih organizacija i javlja se kao jedan od glavnih izvora održivih kompetitivnih prednosti organizacija. U tom smislu, ona će odrediti da li će menadžeri i zaposleni ići u pravcu realizacije formulisane leaderske strategije ili ne, a ići će ako oni veruju u nju, odnosno, u vrednosti na kojima je zasnovana i u misiju organizacije i ako iskazuje i njihove stavove, i zbog toga je snaga organizacione kulture jedna od fundamentalnih kompetitivnih prednosti organizacije. Kulturne izjave počinju da utiču na rezultate poslovanja organizacije i ponašanje pojedinaca u njoj kada menadžeri artikulišu i objave



vrednosti organizacije. Organizacije sa snažnim, jakim kulturama postižu bolje rezultate, jer zaposleni drže fokus i na šta raditi i na kako to raditi.

Organizaciona kultura, koja će obezbediti organizaciji danas liderstvo je inovativna, inspirativna, otvorena za promene, adaptabilna i entuzijastična. Ako organizacije uspeju da izgrade i sačuvaju inovativno-adaptivnu kulturu, kulturu posvećenosti, kulturu u kojoj zaposleni strastveno jure misiju, viziju i plemenitu aspiraciju organizacije, biće bolje pozicionirane za uspeh. Jedan termin sumira bogate i raznovrsne kulture omiljenih organizacija: ljudi u centru. Ove kompanije veruju u uspostavljanje odnosa sa svim ljudima, bez obzira da li zaposlenima, klijentima, ili bilo kojim drugim zainteresovanim stranama, kao pojedincima, a ne kao brojevima ili kao objektima za eksploataciju. Kroz prizmu njihovih pogleda na svet, oni vide i odgovaraju na potrebe „cele osobe“. To se ogleda u sledećim načelima korporativnih kultura omiljenih organizacija: učenje, poverenje, međuzavisnost, integritet, transparentnost, lojalnost, poštovanje, pripadnost i jedinstvo, briga, zabava.

Dinamično i slobodno poslovno okruženje i implementacija liderske strategije zahteva i dinamičniji, slobodniji, fleksibilniji i inspirativniji model menadžmenta. Novi model mora da se oslanja upravo na one aktivnosti i principe, koji će obezbediti punu iskorišćenost potencijala pojedinaca, kao maksimalnu podršku isticanju njihovih ideja i kreativnosti i preuzimanja rizika.

Novi model menadžmenta mora da inspiriše, da bude entuzijastički, da podstiče kreativnost i zalaganje, da budi i izvlači najbolje iz zaposlenih, da im daje moć i da im daje samostalnost u donošenju odluka i njihovom izvršavanju i odgovornost i primenu njihove kreativnosti u rešavanju problema i poboljšavanju procesa rada, proizvoda, usluga i nastupa organizacije. On mora da bude zasnovan na takvim elementima, kao što su upravljanje resursima i sposobnostima, da bude usmeren na stvaranje vrednosti, da gradi mrežu povezanih odnosa i da podstiče slobodu, kreativnost i inicijativu i pozitivan duh organizacije.



Menadžeri u novoj ekonomiji moraju da inspirišu zaposlene da slede viziju koju je on top menadžment postavio, da ih vode i motivišu i da omoguće njihovo konstantno obučavanje, trening i usavršavanje, kako bi mogli da na najbolji način realizuju svoje zadatke i uklope se u svet promena oko njih.

U osnovi novog menadžerskog posla i novog modela menadžmenta su opunomoćenje kreativnih zaposlenih i povećanje njihove samostalnosti i slobode odlučivanja, njihovo treniranje i obučavanje za jačanje njihovih sposobnosti i znanja i njihova motivacija i inspirisanje. Bez opunomoćenja kreativnih zaposlenih i povećanja njihove samostalnosti u realizaciji poslova i donošenju odluka, nema ni novog modela menadžmenta.

Odluka o tome kada da se primeni koncept plemenite organizacije se sastoji iz odgovora na pitanja zašto, gde i kako bi proces trebalo da se realizuje. Takođe, potrebno je odgovoriti i na pitanje ko bi trebalo da nadgleda proces. Kontekst industrije dodatno komplikuje stvari dalje zbog različitih stepena vidljivosti delovanja organizacija od strane krajnjih potrošača i njihovog uticaja na njihove krajnje odluke o kupovini, kao i zbog različitih nivoa shvatanja, vrednovanja i prihvatanja plemenitih vrednosti i koncepta poslovanja od strane različitih konkurenata. U tom cilju, neophodno je prvo sprovesti istraživanje kupaca i ispitati njihove stavove i percepcije po pitanju plemenitih vrednosti i utvrditi stepen njihovog prihvatanja i uticaja na odlučivanje o kupovini. Međutim, nezavisno od stavova kupaca, čak i afirmativnih, tačka sazrevanja organizacije za primenu koncepta plemenite organizacije zavisice očekivano od mnogih faktora, uključujući industriju, trenutno poslovno okruženje, odnosa generalnog menadžera prema konceptu plemenite organizacije i drugih faktora. Među tim drugim faktorima, posebno se ističu, prema autoru disertacije, kao glavni i presudni ispravno viđenje plemenitosti, broj plemenitih ljudi i edukativni program razvoja i podizanja nivoa plemenitosti.

Ekonomске performanse se u plemenitoj organizaciji mogu meriti raznim kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima, kao i novim okvirima i modelima. Sa pojavom ekonomije bazirane na znanju, danas se razvijaju modeli koji pokušavaju da odrede



vrednost neopipljivih resursa kompanije, što je od važnosti sa stanovišta primene koncepta plemenite organizacije u praksi.

Za menadžere je od posebne važnosti korišćenje rezultata analize različitih kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja u plemenitoj organizaciji radi poboljšanja performansi plemenite organizacije u budućem periodu. Ovde je bitan dinamički aspekt, posebno u procesu realizacije strategije plemenite organizacije. Svako pomeranje na bolje u ovim pokazateljima označava pozitivne efekte primene koncepta plemenite organizacije.

Istraživanje u ovom radu je sprovedeno u cilju validacije postavljenih hipoteza i ispitivanja i utvrđivanja mogućnosti i opravdanosti uvođenja i primene koncepta plemenite organizacije u poslovnim organizacijama u Republici Srbiji. Empirijsko istraživanje, koje se zasnivalo na primeni metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora – anketa, intervju, sprovedeno je na teritoriji Republike Srbije, nakon pilot studije realizovane na 14 ispitanika i sastojalo se iz dva dela: (1) iz empirijskog istraživanja javnog mnjenja, kojim su ispitanici percipirali stavove i namere građana i građanki Republike Srbije u odnosu na pojedine plemenite vrednosti i aspekte poslovanja organizacija, kao i stepen uticaja plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja organizacija na donošenje njihovih odluka o opredeljivanju za određene organizacije, kupovinu njihovih proizvoda/usluga i uspostavljanje saradnje sa njima i (2) iz empirijskog istraživanja poslovnih organizacija koje posluju u Republici Srbiji, kojim je ispitan stepen zastupljenosti i uticaja plemenitih vrednosti na uspešnost poslovanja organizacija.

Rezultati istraživanja pokazuju da su plemenite vrednosti i koncept plemenite organizacije visoko poželjni kod ispitanika šire javnosti. U pogledu stavova javnosti prema plemenitoj organizaciji može se sagledati izuzetno visok procenat ispitanika koji iskazuju pozitivne stavove i željena ponašanja i ishode prema takvoj organizaciji, što indikativno ukazuje na široku prihvaćenost potencijalne plemenite organizacije koja bi se pojavila na tržištu, a samim tim i na dostizanje leaderske pozicije u okruženju.



Rezultati analize deskriptivne statistike indikativno ukazuju na visoku potencijalnu moć plemenite organizacije u odnosu na privlačenje i zadržavanje stejkholdera, pa samim tim i ostvarivanje visokih poslovnih rezultata, slabljenje uticaja i značaja njenih konkurenata, kao i poboljšanje sveta u kome živimo, čime su indikativno potvrđene i inicijalno postavljene hipoteze.

Istraživanjem je nedvosmisleno potvrđeno da je primenom koncepta plemenite organizacije moguće unaprediti poslovanje, što je polazna hipoteza disertacije, a u budućim pravcima istraživanja je potrebno tokom vremena pratiti poslovne performanse kompanija koje su implementirale koncept plemenite organizacije, što može zahtevati i duži niz godina, a u cilju ispitivanja trajnosti i mogućnosti dostizanja liderske pozicije kompanije u realnim uslovima.

R. Inglehart (2008) je u svojim istraživanjima pokazao da se pripadnici razvijenih zemalja u sve većem procentu okreću nematerijalističkim vrednostima društva, shodno tome i menadžment kompanija je pred izazovom da svoje korporativne aktivnosti usmeri ka ispunjenju novonastalih potreba svojih klijenata. U istraživanju koje je sprovedeno u disertaciji, jasno je pokazano da potrošači i drugi stejkholderi izuzetno vrednuju kompanije, koje su u svom poslovanju okrenute u izvesnoj meri duhovnoj orijentaciji, čime je potvrđena i druga hipoteza.

Takođe, sprovedenim istraživanjem je pokazano i da je moguće smanjiti i uticaj konkurencije na potrošače, kao i da plemenite vrednosti i aspekti poslovanja imaju veliki značaj za njihovo opredeljivanje za određene kompanije i njihove proizvode, čime je potvrđena i treća hipoteza. Isto tako je pokazano i da će se potrošači i ostale ispitivane grupe stejkholdera više vezivati za kompanije, koje neguju plemenite, duhovne aspekte i vrednosti u svom odnosu prema njima, čime je potvrđena i četvrta hipoteza.

U vezi sa tim, utvrđeno je i da će relevantni stejkholderi radije sarađivati sa plemenitom organizacijom, nego sa drugim kompanijama, čime je potvrđena i šesta hipoteza.



Ispitivanjem ostvarenih poslovnih performansi organizacija i stepena zastupljenosti pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja, utvrđeno je da uspešnije organizacije u većem stepenu poseduju i plemenite vrednosti i aspekte poslovanja i ostvaruju veći profit od drugih organizacija, čime je potvrđena i peta hipoteza.

Poslednja ispitivana hipoteza ukazuje na potencijal plemenite organizacije da učini da se poveća blagostanje ljudi i da ovaj svet postane lepše mesto za život. S obzirom da se blagostanje posmatra u materijalnom i nematerijalnom smislu (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009), u istraživanju je pokazano da plemenita organizacija podstiče njegovo povećanje, ispitanici u velikom procentu smatraju da bi njena pojava uticala na povećanje blagostanja ljudi i da bi njenom pojavom ovaj svet postao lepše mesto za život, a to dodatno potvrđuje i ispitivanje zavisnosti poslovnih performansi od plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja.

Istraživanje je obuhvatilo i uticaj specifičnih demografskih karakteristika, subjektivnog osećaja blagostanja i stepena ispunjenosti potreba ispitanika u cilju identifikovanja društava u kojima bi plemenita organizacija mogla ostvariti najveći uspeh.

U odnosu na demografske karakteristike, iako su sve grupe ispitanika iskazale visoko pozitivne stavove prema plemenitoj organizaciji i plemenitim vrednostima, pozitivnije stavove prema plemenitoj organizaciji i plemenitim vrednostima iskazuju ipak starije osobe sa nižim životnim standardom i nižim stepenom obrazovanja, koje žive u ruralnim područjima. Polne razlike se nisu pokazale, osim u načinu donošenja odluka o kupovini, gde pripadnici muškog pola obraćaju više pažnju na kompaniju koja prodaje proizvod/uslugu, kao i na pojedine attribute proizvoda. Osobe koje žive u domaćinstvima sa manjim brojem članova se razlikuju od osoba koje žive u domaćinstvima sa većim brojem članova samo u delu željenih ponašanja prema plemenitoj organizaciji i to tako što svoje stavove iskazuju jače.

Uzimajući u obzir celinu rezultata ispitivanih elemenata subjektivnog osećaja blagostanja ispitanika, može se zaključiti da osobe sa višim stepenom subjektivnog osećaja blagostanja iskazuju pozitivnije stavove prema plemenitoj organizaciji i



plemenitim vrednostima. Najjača determinanta jeste zadovoljstvo životom, sledi dostignuta sreća u životu, dok kvalitet životom ima najslabiji uticaj, koji gotovo da i ne postoji. Sledi zaključak da osobe koje su srećnije i zadovoljnije svojim životom, imaju više afiniteta prema plemenitim vrednostima i samoj plemenitoj organizaciji, a što je u skladu sa uvrđenim smenama vrednosti u razvijenim društvima sveta. To znači da se plemenita organizacija podjednako uspešno može uvesti i primeniti u svim društvima sa svim stepenima subjektivnog osećaja blagostanja, uz malu prednost društava u kojima vlada viši stepen subjektivnog osećaja blagostanja, odnosno, u društvima u kojima su ljudi zadovoljniji svojim životom.

U odnosu na stepen ispunjenja potreba ispitanika, iako su sve grupe ispitanika iskazale visoko pozitivne stavove prema plemenitoj organizaciji i plemenitim vrednostima, utvrđeno je da pozitivnije stavove prema plemenitoj organizaciji i plemenitim vrednostima iskazuju ispitanici sa višim nivoom zadovoljenja potreba, pre svega potreba za sigurnošću i potreba za samoaktuelizacijom, što potvrđuje tezu da se sa novim poslovnim ambijentom i novom ekonomijom menjaju i vrednosti koje postaju bitne.

Na osnovu analize rezultata testova značajnosti, može se zaključiti da, s obzirom da je dobila visoku podršku svih grupa ispitanika što su pokazali rezultati deskriptivne statistike, može se očekivati da plemenita organizacija ostvari uspeh i nađe na prihvatanje u svim društvima, a posebno u društvima sa višim subjektivnim osećajem blagostanja i višim stepenom ispunjenja potreba pojedinaca. Rezultati po pitanju ekonomskog standarda ispitanika pokazuju da bi se plemenita organizacija mogla uspešno primeniti i u siromašnim društvima, jer je utvrđeno da plemenite vrednosti imaju jak uticaj na pripadnike ovih društava,.

Može se videti, na osnovu rezultata istraživanja da vrednosti i vrline organizacije imaju indirektan uticaj na poslovne performanse organizacije, koji vrše preko emocija kojima rezultiraju, odnosa prema stejkholderima, kao i posledičnog formiranja stepena omiljenosti organizacije. Analiza konkretnih intenziteta uticaja pojedinih atributa svakog faktora, kao i intenziteti međusobnih uticaja ispitivanih faktora i globalno na



poslovne performanse organizacija ukazuju na to da stepen omiljenosti, ili opšta slika organizacije, kao i pozitivan odnos prema relevantnim stejkholderima organizacije, pozitivno utiču na poslovne performanse. Motivi korporativne filantropije, kojima je meren stepen altruizma u poslovnim organizacijama u Republici Srbiji, nisu se pokazali kao direktno značajni za poslovne performanse organizacija. Uticaj altruizma se manifestuje preko kvalitetnijeg odnosa sa stejkholderima organizacije, postizanjem većeg stepena omiljenosti organizacije, ili pozitivnije opšte slike organizacije, većeg stepena zastupljenosti plemenitih vrednosti i vrlina u organizaciji, koje se reflektuju u povećanom stepenu zastupljenosti pozitivnih emocija u organizaciji, sa krajnjim pozitivnim ishodom u odnosu na poslovne performanse organizacije.

Uporedna analiza značajnosti plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja za javnost i organizacije Republike Srbije, u cilju ispitivanja stepena usaglašenosti vrednosti i vrlina značajnih za javnost sa vrednostima i vrlinama značajnim za poslovne organizacije pokazuje da su sve ispitivane vrednosti i vrline daleko više značajne za javnost, nego za poslovne organizacije. Po svim ispitivanim vrednostima, vrlinama i aspektima poslovanja utvrđene su statistički značajne razlike u korist javnosti. Ovo ukazuje na potrebu podizanja nivoa značaja i zastupljenosti posmatranih vrednosti i vrlina u poslovnim organizacijama Republike Srbije, kao i na otvoren prostor za delovanje i primenu razvijenog koncepta plemenite organizacije.

Takođe, testovi značajnosti su pokazali da uspešne poslovne organizacije imaju dobar odnos prema svim svojim stejkholderima i brinu o svim svojim stejkholderima, ne samo akcionarima, što je u osnovi plemenite organizacije, da su u većoj meri etične, da u njima vladaju pozitivne vrednosti i vrline i da slede savremene koncepte i principe poslovanja, karakteristične za novu ekonomiju – da promovišu politiku partnerstva sa zaposlenima, da imaju snažnu organizacionu kulturu i usaglašenu organizacionu strukturu sa poslovnom strategijom, da su brze i fleksibilne u prilagođavanju promenama.



U istraživanju očekivanih ekonomskih performansi plemenite organizacije, na osnovu rezultata istraživanja javnog mnjenja može se zaključiti da plemenita organizacija može očekivati realizaciju sledećih ekonomskih koristi:

- jačanje korporativnog ugleda i uticaja;
- rast prodaje i tržišnog učešća;
- jačanje pozicije brenda;
- izgradnja i jačanje lojalnosti i privrženosti od strane potrošača kao grupe stejkholdera;
- jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih kao grupe stejkholdera;
- jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje investitora i ostalih grupa stejkholdera;
- jačanje konkurentske pozicije i uticaja;
- smanjenje izloženosti riziku u slučaju ekonomske krize;
- povećanje blagostanja ljudi i poboljšanje sveta u kome živimo.

Rezultati istraživanja javnog mnjenja indikativno ukazuju na visoku potencijalnu moć plemenite organizacije u odnosu na privlačenje i zadržavanje stejkholdera, slabljenje uticaja i značaja njenih konkurenata, pa samim tim i ostvarivanje visokih poslovnih rezultata, kao i na globalnom nivou poboljšanje sveta u kome živimo, čime je postavljena, sa aspekta šire javnosti, podloga za njeno uvođenje i utemeljenje u poslovne sisteme Republike Srbije.

Utvrđene pozitivne ekonomske efekte plemenite organizacije na osnovu istraživanja javnog mnjenja, dodatno potvrđuju rezultati istraživanja menadžera poslovnih organizacija, u kome je ispitan uticaj plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja na aktuelne poslovne performanse organizacija. Kao drugi ključni uticajni faktor na donošenje odluke o uvođenju i implementaciji koncepta plemenite organizacije, pored pozitivnih stavova javnosti, javljaju se ekonomske performanse koje takva organizacija može ostvariti. Rezultati istraživanja zavisnosti ekonomskih performansi organizacija koje posluju u Republici Srbiji od pojedinih plemenitih vrednosti i aspekata poslovanja pokazuju da su organizacije koje poseduju u većoj meri ispitivane vrednosti i vrline



uspešnije u odnosu na druge organizacije. Poboljšanja, ili ekonomske performanse koje plemenita organizacija može da očekuje na osnovu ostvarenih rezultata istraživanja su:

- povećanje obima prodaje;
- povećanje ukupnih prihoda;
- povećanje tržišnog učešća;
- rast prodaje;
- poboljšanje novčanog toka;
- povećanje sposobnosti finansiranja rasta poslovanja iz sopstvenih profita;
- povećanje prinosa na imovinu;
- povećanje prinosa na kapital;
- povećanje prihoda od prodaje;
- poboljšanje ukupnog učinka, odnosno, uspeha organizacije.

Dobijeni rezultati i sa aspekta ispitivanja ostvarenih ekonomsko-finansijskih performansi organizacija, govore u prilog uvođenja i primene koncepta plemenite organizacije u poslovne sisteme Republike Srbije i šire.

Rezultati integralnog istraživanja ukazuju na to da je svrsishodno uvesti koncept plemenite organizacije u poslovne sisteme, da je visoko poželjan na tržištu i da ima dosta prostora za njegovu primenu uz očekivano postizanje poboljšanja poslovnog uspeha organizacija i sveta u kome živimo na globalnom nivou.

Kao što se može videti, savremeno doba i nova ekonomija pružaju organizacijama brojne mogućnosti za razvoj i ostvarivanje vodećih pozicija na tržištu i u društvu, pri čemu će se te mogućnosti kontinualno razvijati i pojavljivati nove koje će zatim davati novu osnovu za dalji razvoj i napredak poslovanja i društva. Zato se ne bi trebalo zaustaviti na jednom konceptu mogućnosti, modela, tehnika koji daju rezultate u jednom vremenskom periodu, već bi trebalo kontinualno tragati za novim i potpuno koristiti sve potencijale kreativnosti pri stvaranju novih do sada neprimenjivanih načina, metoda i tehnika koje se uoče kao povoljne i prestižne za dalje poslovanje i održavanje



liderstva i prestiža, u kontekstu predloženog koncepta plemenite organizacije sa odgovarajućim modelom menadžmenta.



8. LITERATURA

1. Allen D., Bauer D., Bras B., Gutowski T., Murphy C., Piwonka T., Sheng P., Sutherland J., Thurston D., Wolff E.. (2002). Environmentally Benign Manufacturing: Trends in Europe, Japan, and the USA. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 124 (4), pp. 908-920.
2. Almquist L. E., Winter R. N. (1998). *Building Power Brands for Profitable Growth in Financial Services*. Mercer Management Consulting.
3. America's Climate Choices: Panel on Advancing the Science of Climate Change; National Research Council (2010). *Advancing the Science of Climate Change*. Washington, D.C.: The National Academies Press.
4. Argyris C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper.
5. Autry A. J. (1992). *Love and Profit: The Art of Caring Leadership*. New York: Avon Books.
6. Babbie E., Mouton, J. (2007). *The Practice of Social Research*. Cape Town: Oxford University Press.
7. Barnes S. J., Pressey A. D. (2012). Who Needs Real-Life? Examining Needs in Virtual Worlds. *Journal of Computer Information Systems*, summer.
8. Barth S. (April 2001). Learning from Mistakes-Best Buy Applies Best Practices to Save Itself from Potential Disaster. *Knowledge Management Magazine*.
9. Bartlett C.A., Goshal S. (1989). *Managing Across Borders*. London: The Transnational Solution, Hutchinson Business Books.
10. Bartlett M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various Chi Square Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16 (Series B), pp. 296-298.
11. Bell D. (1999). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
12. Benioff M., Southwick K. (2004). *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*. New Jersey: Career Press.



-
13. Berl L. R., Williamson C. N., Powell T. (1984). Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, May, pp. 33-39.
 14. Best J. R. (2013). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Boston: Pearson Education, Inc.
 15. Bloom P., Hoeffler S., Keller K., Basurto C. (2003). Consumer Responses to Social and Commercial Sponsorship, working paper.
 16. Boyce, J. (2003). *Market Research in Practice*. Boston: McGraw Hill.
 17. Brunell T. *Trust: release 10.0*. Ittoolbox Supply Chain, June 13, 2003. Supplychain.ittoolbox.com/documents/peer-publishing/trust-release-100-2003.
 18. Bryman A., Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
 19. Bryman A., Cramer D., (1990). *Quantitative Data Analysis for Social Scientists*. London: Routledge.
 20. Buckholtz J. T. (1995). *Information Proficiency: Your Key to the Information Age*. Van Nostrand Reinhold.
 21. Cartlidge E. (2011). Saving for a Rainy Day. *Science*, 334, pp. 922-924.
 22. Chandler G. N., Hanks S. H. (1993). Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 391-408.
 23. Chenet P. *Value Creation - a Look into the Present*, www.deep-insight.com.
 24. Chilosi A. (2012). Stakeholder Protection, Varieties of Capitalism, and Long-Term Unemployment. *The European Journal of Comparative Economics*, 9(2), pp. 197-228.
 25. Cisco Systems, Inc., 2003, http://www.cisco.com/en/US/about/ac227/ac228/ac229/about_cisco_corp_citi_case_study.html.
 26. Cohen L., Manion L. & Morrison K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
 27. Cone Inc. *2002 Cone Corporate Citizenship Study: New National Survey Finds Americans Intend to Punish Corporate „Bad Guys“, Reward Good Ones*. (Boston, Cone Inc., 2002), http://www.conenet.com/Pages/pr_13.html.



-
28. Cone Inc., *The Cone/Roper Study - A Benchmark Survey of Consumer Awareness and Attitudes Towards Cause Related Marketing*, Cone Communications, 1993-/94, <http://www.msen.mb.ca/crm.html>.
 29. Costello A.B., Osborne J.W. (2005). Best Practice in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), pp. 1-9.
 30. Curkovic S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing: The Development and Validation of a Measurement Model. *European Journal of Operational Research*, 146 (1), pp. 130-155.
 31. Curkovic S., Melnyk S. A., Handfield R. B., Calantone R. J. (2000). Investigating the Linkage between Total Quality Management and Environmentally Responsible Manufacturing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47 (4), pp. 444-464.
 32. Daft R.L.(1991). *Organizational Theory and Design*. St. Paul, Mn: West Publishing Company.
 33. Dauphinais W. G., Means G., Price C. (2000). *The Wisdom of the CEO*. New York: John Wiley & Sons.
 34. Dauten, P. M., Jr. (1958). Editor's Preface. *Journal of the Academy of Management*, 1, pp. 5-6.
 35. Davila T., Epstein J. M., Shelton R. (2012). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton, USA.
 36. Davis K. (1957). *Human Relations in Business*. New York: McGraw-Hill.
 37. Day S. G. (2007). *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: The Free Press.
 38. Dess G. G., Robinson R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
 39. Diggins C. (2004). Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance. *Human Resource Management International Digest*, 12 (1), p. 33.
 40. Dillman D.A. (2000). *Mail and International Surveys: The Tailored Design Method*. New York: John Wiley & Sons.



-
41. Dow R., Cook S. (1997). *Turned On: Eight Vital Insights to Energize Your People, Customers, and Profits*. New York: Harper Business.
 42. Drucker P. (1990). *The New Realities*. London: Mandarin.
 43. Drumwright E. M. (July 1994). Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-9.
 44. Easterlin R. A. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *The Economic Journal*, 111, pp. 465-484.
 45. Edwards D. *Delight: Introduction to a New Metric and New Way of Thinking*, www.strategicvision.com
 46. Eisenberg N., Fabes A. R. (1992). Emotion, Regulation, and the Development of Social Competence, in Clark M. (ed.). *Review of Personality and Social Psychology: Emotion and Social Behavior*, 14, 119-150, Newbury Park, CA: Sage Publications
 47. en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL.
 48. Evan W., Freeman, R. (1993). A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Beauchamp T., Bowie N. (eds.). *Ethical theory and business*, 38-48. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 49. Farris W. P., Bendle T. N., Pfeifer E. P., Reibstein J. D. (2015). *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*, Pearson FT Press.
 50. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE.
 51. Fombrun J. C., Riel van C. (2008). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 52. Fromm E. (2013). *To Have or to Be?*. London: Bloomsbury Academic. Reprinted edition.
 53. Fukuyama F. (1996). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
 54. Funk T. (2009). *Web 2.0 and Beyond - Understanding the New Online Business Models, Trends, and Technologies*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group, Inc., USA.



-
55. Galbreath, J. (2006). Are Organisation Researchers too Obsessed with the Economic Responsibility of the Firm?. *Journal of Business Ethics*, 65, pp. 287-295.
 56. Gladwell M. (2002). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Back Bay Books, USA.
 57. Goleman D. (1988.). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
 58. Goleman D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
 59. Gordon I. (July/August 2003). Measuring Customer Relationships: What Gets Measured Really Does Get Managed. *Ivey Business Journal*.
 60. Greenhalgh L. (2001). *Managing Strategic Relationships*. The Free Press.
 61. Gungor, A., Gupta, S.M. (1999). Issues in Environmentally Conscious Manufacturing and Product Recovery: A Survey. *Computers & Industrial Engineering*, 36 (4), pp. 811-853.
 62. Gupta S., Lehmann R. D. (2005). *Managing Customers as Investments*. Wharton School Publishing, USA.
 63. Gutowski, T., Murphy C., Allen D., Bauer D., Bras B., Piwonka T., Sheng P., Sutherland J.,Thurston D., Wolff E.. (2005). Environmentally Benign Manufacturing: Observations from Japan, Europe and the United States. *Journal of Cleaner Production*, 13 (1), pp. 1-17.
 64. Haigh J. D., Winning R. A., Toumi R., Harder W. J. (2010). An Influence of Solar Spectral Variations on Radiative Forcing of Climate. *Nature*, 467 (7316), pp. 696-699.
 65. Hair J.F. (2006). *Multivariate Data-Analysis*. New York: Pearson Prentice Hall.
 66. Haire M. (1956). *Psychology in Management*. New York: McGraw-Hill.
 67. Haire M. (1959). Psychological Problems Relevant to Business and Industry. *Psychological Bulletin*, 56, pp. 169-194.
 68. Hall T. E., Hall M., Hall R. (1990). *Understanding Cultural Differences - Germans, French and Americans*. Garden City, NY: Edward T. Hall Associates.
 69. Harris H., Kumra S. (2000). International Manager Development. *Journal of Management Development*, 02621711, 19 (7).



-
70. Hart R. (2009). *Cutting Costs Effectively in Recession and Recovery: Finding Hidden Potential, Making Trade-Offs and Managing the Process*. Recession Storming Media.
71. Hofstede G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*, University of Limburg, Maastricht, The Netherlands Academy of Management Executive, 7(1), pp. 81-94.
72. Hofstede G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
73. Huntzinger J. (May 2006). *The Roots of Lean*,
superfactory.com/articles/Huntzinger_roots_lean.pdf
74. IKEA USA website, http://www.ikea.com/ms/en_US/
75. Ilić B., Milićević V. (2009). *Menadžment troškova - strategijski okvir*. Beograd: FON.
76. Inglehart R. F. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, Vol. 31, Nos. 1-2, pp. 130-146, January-March.
77. Jacobson M. Z., Delucchi M. A. (2011). Providing all Global Energy with Wind, Water, and Solar Power, Part I: Technologies, Energy Resources, Quantities and Areas of Infrastructure, and Materials. *Energy Policy*, 39, pp. 1154-1169.
78. Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J. (2014). *Projektovanje organizacije*. Beograd: FON.
79. Jayaraman V., Singh R., Anandnarayan A. (2012). Impact of Sustainable Manufacturing Practices on Consumer Perception and Revenue Growth: An Emerging Economy Perspective. *International Journal of Production Research*, 50 (5), pp. 1395-1410.
80. Jiang J. J., Klein G., Crampton M. S. (2000). A Note on SERVQUAL. Reliability and Validity in Information System Service Quality Measurement. *Decision Sciences* 31 (3), p. 725.
81. Jobber D. (2004). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill.
82. Jones T. D. (2007). *Lean Solutions*. New York: The Free Press.
83. Jovanović P. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment.



-
84. Kaiser, H. (1970). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, pp. 401-415.
 85. Kaiser, H. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39, pp. 31-36.
 86. Kaplan S. R., Norton P. D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
 87. Kaplan S. R., Norton P. D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press; www.balancedscorecard.com.
 88. Kirkby J., et al. (2011). Role of Sulphuric Acid, Ammonia and Galactic Cosmic Rays in Atmospheric Aerosol Nucleation. *Nature*.
 89. Kleiner A. (2003). *Who Really Matters?* New York: Currency/Doubleday.
 90. Kotler P., Lee N. (2004). *Corporate Social Responsibility - Doing The Most Good For Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons.
 91. Kottler J.P., Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
 92. Krebs V. *Knowledge Networks: Mapping and Measuring Knowledge Creation, Re-Use, and Flow*, orgnet.com/IHRIM.html.
 93. Leadbeater C. (2000). *The Weightless Society: Living Inside the New Economic Bubble*. Texere.
 94. Leavitt H. J. (1958). *Managerial psychology*. Chicago: Univer. Chicago Press.
 95. Li C., Liu F., Tan X., Du Y. (2010). A Methodology for Selecting a Green Technology Portfolio Based on Synergy. *International Journal of Production Research*, 48 (24), pp. 7289-7302.
 96. Lincoln S. R. (2009). *Mastering Web 2.0 - Transform Your Business Using Key Website and Social Media Tools*. London: Kogan Page Limited.
 97. Ling Y., Zhao H., Baron R. A. (2007). Influence of Founder-CEOs' Personal Values on Firm Performance: Moderating Effects of Firm Age and Size. *Journal of Management* 33(5), pp. 673-696.
 98. Lovelock C., Wright L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.



-
99. Lytras M. D., Damiani E., Ordóñez de Pablos P., editors. (2009). *Web 2.0 - The Business Model*, New York: Springer Science+Business Media, LLC.
 100. Macintosh A. (1998). *Knowledge Asset Road Maps*. University of Edinburgh, Artificial Intelligence Applications Institute; www.som.cranfield.ac.uk.
 101. Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), pp. 370-396.
 102. Maslow A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
 103. Mele D. (2009). Editorial Introduction: Towards a More Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 413-416.
 104. Melnyk S.A., Smith R.T. (1996). *Green Manufacturing*. Dearborn, MI: Society of Manufacturing Engineers.
 105. Meltzer M. *Customer Dialogue Builds Loyalty and Profit*, amt.eu.com.
 106. Metcalf L., Benn S. (2012). The Corporation Is Ailing Social Technology: Creating a “Fit for Purpose” Design for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111, pp. 195-210.
 107. Mihailović D. (2012). *Metodologija naučnih istraživanja*. Beograd: FON.
 108. Milić T. (2006). *Novi koncepti u kreiranju liderske strategije organizacije*. Magistarska teza. Beograd: FON.
 109. Milić T. (2008). *Liderska strategija novog doba*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
 110. Milic T. (2011). Cost Reduction Strategies in the Time of Crisis. *Management*, 16 (61), pp. 65-71.
 111. Milićević V. (2014). *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*. Beograd: FON.
 112. Milićević V., Ilić B. (2014). *Ekonomika poslovanja*. Beograd: FON.
 113. Milosavljević G. (2008). *Trening i razvoj*. Beograd: FON.
 114. Mintzberg H., Pascale T. R., Goold M., Rumelt P. R. (1996). The Honda Effect Revisited. *California Management Review*, 38 (4), pp. 78-117.
 115. Moses T. P., Stahelski J. A. (1999). A Productivity Evaluation of Teamwork at an Aluminum Manufacturing Plant. *Group and Organization Management*, 24 (3), pp. 391-412.



-
116. Multiplier Effect: The Financial Consequences of Worker Absences, *Health Economics*, Wharton School, December 14, 2005, knowledge.wharton.upenn.edu.
 117. Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall; www.som.cranfield.ac.uk, *Perspectives on Performance: the Performance Prism*, Professor Andy Neely, Cranfield School of Management and Chris Adams, Andersen Consulting
 118. Nichols C. (Autumn 2006). Strategy as Relationship: The Four Sided Triangle. *The Ashridge Journal*.
 119. Nunnally J. O. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
 120. Pallant J. (2005). *SPSS Survival Manual : A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Allen & Unwin, Crows Nest, Australia.
 121. Parmenter D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New York: John Wiley & Sons
 122. Pasternack A. B., Viscio J. A. (1998). *The Centerless Corporation*. London: Simon & Schuster Ltd.
 123. Pate C., Platt H. (2002). *The Phoenix Effect*. New York: John Wiley & Sons.
 124. Peak M. (June 1993). Harley-Davidson: Going Whole Hog to Provide Stakeholder Satisfaction. *Management Review*.
 125. Peltier J. W., Schibrowsky J. A., Drago W. (2007). The Interdependence of the Factors Influencing the Perceived Quality of the Online Learning Experience: A Causal Model. *Journal of Marketing Education*, 29 (2), pp. 140-153.
 126. Petković M. (2009). The Learning Organization: Model of Organizational Structure or the Characteristic of the Organization. *Management*, 14 (51), pp. 5-11.
 127. Pink H. D. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Penguin Group Inc.
 128. Prahalad C.K., Ramaswamy V. (January 2004). *Co-Creating Value with Your Customers*, Issue 27, www.optimizemag.com.



-
129. Pringle H. and Thompson M. (2001). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. London: John Wiley & Sons.
 130. Prospero A. M. (October 2004). Moving the Cheese: Wegmans Relies on Smart, Deeply Trained Employees to Create a “Theater of Food”. *Fast Company*, 87, p. 88.
 131. Prozesky, M. (Ed-2010). *Ethics for Accountants & Auditors*. Cape Town: Oxford University Press.
 132. Quazi H. (2013). *Presenteeism: The Invisible Cost to Organizations*. London: Palgrave Macmillan.
 133. Rackham N., Friedman L., Ruff R. (1996). *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
 134. Rajagopal N., Abraham S. (September 2009). Prominence of Higher Order Needs: An Indian IT Sector Experience. Vilakshan, XIMB. *Journal of Management*.
 135. Raz T. (July 2003). A Recipe for Perfection. *Inc. magazine*.
 136. Reichheld F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Profits and True Growth*. Harvard Business School Publishing.
 137. Reina D., Reina M. (2015). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
 138. Republički zavod za statistiku. Popis stanovništva 2011. u Republici Srbiji, Republika Srbija, <http://popis2011.stat.rs/>.
 139. Ries A., Trout J., Temporal P. (2003). *The 22 Immutable Laws of Marketing*. New York: HarperCollins Publishers.
 140. Roberts K. (2006). *Lovemarks: The Future beyond Brands*. Revised edition. New York: PowerHouse Books.
 141. Roberts W. P., Dowling R. G. (2002). Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), pp. 1077-1093.
 142. Robinette S. (Feb 1, 2001). *Emotion Wins the Loyalty Race*, www.directmag.com.



-
143. Rook S. K. (1987). Social Support Versus Companionship: Effects on Life Stress, Loneliness, and Evaluations by Others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), pp. 1132-1147.
 144. Rossouw, D. (2010). Managing Ethics. In: Prozesky, M. (ed.) *Ethics for Accountants & Auditors* (pp. 165-177). 2nd ed. Cape Town: Oxford University Press.
 145. Ruben, B.D. (1989). The Study of Cross-Cultural Competence: Tradition and Contemporary Issues. *International Journal Of Intercultural Relations*, 13 (3).
 146. Sanders T. (2003). *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends*. 2nd ed. New York: Three Rivers Press.
 147. Sapsford J. (May 17, 2000). Local McBanker: A Small Chain Grows by Borrowing Ideas from Burger Joints. *Wall Street Journal*.
 148. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Prentice Hall.
 149. Schneider C.S., Barsoux J. (2003). *Managing Across Cultures*. London: Prentice Hall, Pearson Education.
 150. Scott G. S., Bruce A. R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 580-607.
 151. Segil L. (2014). *Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Development, and Implement Successful Alliances*. AMACOM.
 152. Sekhar G. V. S. (2009). *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: I K International Publishing House.
 153. Simon H., Bilstein F., Luby F. (2006). *Manage for Profit, Not for Market Share*. Boston: Harvard Business School Press.
 154. Sindell K. (2000). *Loyalty Marketing for the Internet Age*. Chicago: Dearborn Trade.
 155. Sinha P., Dev S. C., Salas T. (January 15, 2002). The Relationship Between Corporate Social responsibility and Profitability of Hospitality Firms: Do Firms That Do good Also Do Well?, working paper, <http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/research/working>.



-
156. Sisodia S. R., Wolfe B. D., Sheth N. J. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing, USA.
157. Smith B., Rutigliano T. (March 13, 2003). Salespeople Who Engage Customers. *Gallup Management Journal*, gmj.gallup.com/content/content.asp?ci=1018.
158. Smith, H. C. (1955). *Psychology of Industrial Behavior*. New York: McGraw-Hill.
159. Spitzer D. (February 2005). Learning Effectiveness Measurement. *Advances in Human Resource Development*; Dean Spitzer, "Using Learning Effectiveness Measurement to Enhance Business Value", *Chief Learning Officer*, December 2005: clomedia.com/content/templates/clo_article.asp?articleid=117andzoneid=67.
160. Spitzer D., Conway M. (2002). *Link Training to Your Bottom Line*. American Society for Training and Development.
161. Spitzer R. D. (2007). *Transforming Performance Measurement : Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
162. Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. New Jersey: FT Press.
163. Stam W., Elfring T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), pp. 97-111.
164. Starovic D. Marr B. *Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital*, www.cimaglobal.com.
165. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J. P. (2009). *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited*. Columbia University, IEP, OFCE Working Paper.
166. Stovall, O.S., Neill, J.D., Perkins, D. (2004). Corporate Governance, Internal Decision Making, and the Invisible Hand. *Journal of Business Ethics*, 51, pp. 221-227.



-
167. Svensmark, H., Bondo, T., Svensmark, J. (2009). Cosmic Ray Decreases Affect Atmospheric Aerosols and Clouds. *Geophysical Research Letters*, 36 (15).
 168. Svyantek J. D., Rahim A. M. (2002). Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings From Empirical Studies. *International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), pp. 299-301.
 169. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th edn). New York: HarperCollins.
 170. Tapscott D., Ticoll D. (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. New York: Free Press.
 171. Tesluk E. P., Vance J. R., and Mathieu E. J. (1999). Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments. *Group and Organization Management*, 24 (3), pp. 271-299.
 172. The Council on Economic Priorities. *Shopping for a Better World: The Quick and Easy Guide to All Your Socially Responsible Shopping*. (New York: The Council on Economic Priorities, 1994).
 173. The Timberland Company, Timberland Corporate Social Responsibility Report for the Year 2000 (Boston, The Timberland Company, 2000).
 174. Toffler A. (1984). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
 175. Trice M. H., Beyer M. J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
 176. Viteles, M. S. (1953). *Motivation and Morale in Industry*. New York: Norton.
 177. Walsh, J. P., K. Weber, J. D. Margolis. (2003) Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29, pp. 859-881.
 178. Wang T. Bansal P. (2012). Social Responsibility in New Ventures: Profiting from a Long-Term Orientation. *Strategic Management Journal*, 33, pp. 1135-1153.
 179. Welman, C., Kruger, F., Mitchell, B. (2005). *Research Methodology*. Cape Town: Oxford University Press.



-
180. Werther B. W. Jr., Chandler D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
 181. Wiklund, J., Sheperd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 71-91.
 182. Wilder Collaboration Factors Inventory,
surveys.wilder.org/public_cfi/index.php.
 183. Wood D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 4, pp. 691-718.
 184. *Working Together: A Profile of Collaboration*, omni.org/instruments.php
alat je urađen na bazi David D. Chrislip & Carl E. Larson, *Collaborative Leadership*, Jossey-Bass, 1994.
 185. www.aberdeen.com/summary/kpi/Q305_KPI_CSO_Fig10_2145.asp
 186. www.bain.com
 187. www.beyondphilosophy.com
 188. www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2009/6/15%20economic%20crisis%20baily%20elliott/0615_economic_crisis_baily_elliott.pdf.
 189. www.businessballs.com
 190. www.camagazine.com
 191. www.cfr.org/thinktank/iigg/pop/.
 192. www.dobney.com, *About Brands*.
 193. www.expansionplus.com, *Search Engine Visibility and Online Brand Perception Are Vital for Business Success Today*.
 194. www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090414a.htm.
 195. www.gallup.com.
 196. www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp
 197. www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/csr/.
 198. www.IKEA-group.IKEA.com/corporate/work/why.html.
 199. www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf.
 200. www.indiainfo.com, *Steps In Brand Creation*.
 201. www.innovationclimatequestionnaire.com
 202. www.jetblue.com.



-
203. www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/strategy/managing-strategic-activity/engagement-communication
 204. www.latimesblogs.latimes.com/world_now/2012/05/eurozone-crisis-global-economy.html.
 205. www.marketingteacher.com.
 206. www.mercerhr.com.
 207. www.merriam-webster.com/dictionary/pollution.
 208. www.mulconrey.com/conf2.html
 209. www.oecd.org/document/22/0,3746,en_2649_37417_42913302_1_1_1_37417,00.html
 210. www.onlinemediaroom.com, *Online Media Thought Center for Internet Public Relations and Press*.
 211. www.orgnet.com/sna.html.
 212. www.refresher.com/!gslpresenteeism.html.
 213. www.satmetrix.com.
 214. www.sveiby.com.
 215. www.thecro.com/files/100%20Best%20List%202015.pdf
 216. www.thecro.com/files/100%20Best%20List%202015.pdf.
 217. www.theguardian.com/business/economics-blog/2012/aug/05/economic-crisis-myths-sustain.
 218. www.unfccc.int/essential_background/convention/background/items/1349.php.
 219. www.valuebasedmanagement.net.
 220. www.wbcds.ch/lugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&DocID=MTgzNQ
 221. Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (2010). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press.



9. PRILOG



Tabela 5-12. Uticaj demografskih karakteristika na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji i posledična željena ponašanja

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Br. članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p				
	Mean Rank	Ž		Mean Rank	> 45		Mean Rank	Niža		Viša	Mean Rank		Grad	Selo		Mean Rank	Do 3		4 i više	Mean Rank	< 300	> 300
	M			< 45																		
D1-1	268,08	274,22	,641	254,75	282,83	,035	285,18	247,58	,006	255,58	301,42	,001	291,15	249,06	,001	259,19	235,06	,076				
D1-2	272,34	265,33	,590	247,07	284,93	,004	281,25	248,52	,015	257,75	290,95	,016	292,24	243,29	,000	260,95	226,58	,011				
D1-3	287,12	286,88	,986	250,97	316,72	,000	300,07	265,56	,013	270,16	322,88	,000	304,23	268,72	,009	277,40	246,08	,024				
D1-4	289,46	284,51	,715	246,66	320,28	,000	300,75	264,78	,010	265,42	332,99	,000	302,01	270,84	,022	279,59	243,33	,009				
D1-5	283,08	273,75	,478	257,53	295,26	,004	297,41	248,05	,000	253,65	328,75	,000	288,83	267,16	,100	276,61	227,07	,000				
D1-6	286,10	270,51	,235	248,78	302,26	,000	297,77	246,75	,000	259,20	317,85	,000	289,09	266,70	,088	273,50	227,15	,001				
D1-7	281,24	283,76	,851	256,27	303,53	,000	303,95	247,94	,000	266,02	316,81	,000	284,15	280,69	,797	274,19	238,79	,010				
D1-8	272,28	272,28	,393	249,70	299,56	,000	301,11	241,18	,000	259,45	315,39	,000	280,85	274,88	,656	276,59	224,33	,000				
D1-9	300,20	275,84	,073	244,36	323,76	,000	308,60	255,00	,000	267,28	331,68	,000	299,47	275,83	,082	288,80	226,64	,000				
D1-10	282,48	254,53	,028	224,87	301,31	,000	294,55	227,61	,000	245,64	313,82	,000	278,19	258,84	,128	269,36	207,17	,000				
D2-1	305,06	292,03	,350	253,03	337,19	,000	313,90	274,68	,006	278,67	342,55	,000	313,10	283,50	,034	295,72	243,68	,000				
D2-2	303,39	291,69	,398	276,13	315,67	,004	308,09	281,09	,057	287,35	319,94	,029	303,72	291,11	,362	287,82	257,41	,031				
D2-3	311,75	286,38	,067	276,80	317,83	,003	313,68	276,39	,009	286,51	326,82	,007	313,66	283,90	,032	286,35	263,38	,103				

Tabela 5-13. Uticaj demografskih karakteristika na proces donošenja odluka o kupovini

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p				
	Mean Rank	Ž		Mean Rank	> 45		Mean Rank	Niža		Viša	Mean Rank		Grad	Selo		Mean Rank	Do 3		4 i više	Mean Rank	< 300	> 300
	M			< 45																		
F1	291,09	306,78	,251	279,29	315,72	,008	308,90	283,76	,072	287,44	324,95	,011	308,76	288,87	,146	287,57	259,47	,044				
F2	307,46	289,60	,190	268,18	324,30	,000	307,17	285,18	,114	284,77	329,00	,003	306,67	290,05	,222	286,71	259,72	,051				
F3	314,09	285,11	,037	269,36	325,16	,000	309,81	283,69	,066	284,20	333,65	,001	302,22	296,69	,691	289,85	256,63	,019				
F4-1	296,87	301,09	,712	286,87	309,36	,050	305,49	289,01	,160	297,28	302,83	,654	298,05	299,98	,866	277,87	278,26	,973				
F4-2	296,04	300,93	,722	281,68	312,82	,024	313,61	275,13	,006	288,13	321,55	,024	304,53	292,26	,372	285,61	261,72	,088				
F4-3	316,41	280,95	,011	270,13	322,81	,000	311,27	278,74	,022	283,17	332,56	,001	302,00	294,89	,608	286,29	260,52	,067				
F4-4	293,80	305,12	,390	281,62	314,72	,012	315,95	274,26	,002	290,43	319,75	,039	291,27	308,01	,204	297,92	241,09	,000				
F4-5	300,46	295,58	,723	238,62	348,68	,000	319,66	264,35	,000	278,28	341,71	,000	306,02	289,67	,235	305,66	221,36	,000				
F4-6	324,14	274,28	,000	244,62	345,44	,000	316,22	272,48	,002	281,08	338,92	,000	307,37	290,38	,214	302,23	231,08	,000				
F4-7	318,70	279,63	,004	245,81	344,43	,000	309,37	283,03	,056	279,80	341,76	,000	303,19	294,68	,528	301,51	232,47	,000				
F4-8	303,52	293,58	,475	257,60	333,30	,000	324,02	259,02	,000	271,71	358,02	,000	306,10	290,64	,267	302,40	229,02	,000				
F4-9	319,82	278,53	,003	245,43	344,75	,000	317,44	270,59	,001	277,08	347,82	,000	306,50	291,27	,272	302,43	230,69	,000				
F4-10	322,62	275,77	,001	270,32	323,50	,000	318,85	268,41	,000	282,15	336,52	,000	301,34	296,58	,731	289,59	255,55	,016				
F4-11	315,53	281,70	,015	265,69	326,42	,000	321,60	262,76	,000	278,75	342,38	,000	304,34	292,46	,392	288,81	255,49	,018				
F4-12	316,93	281,37	,010	268,13	325,36	,000	321,38	264,52	,000	281,74	337,43	,000	296,33	301,75	,695	288,16	258,33	,034				
F5	310,62	288,53	,111	308,71	291,66	,220	303,52	293,34	,472	310,28	275,43	,020	297,86	301,20	,809	275,97	283,38	,599				

Tabela 5-14. Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Var.	Pol		Godine starosti				Stručna sprema			Tip naselja			Broj članova porodice			Prosečna primanja (€)		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	M	Ž		< 45	> 45		Niža	Viša		Grad	Selo		Do 3	4 i više		< 300	> 300	
E1-1	308,74	290,38	,134	257,46	335,29	,000	314,71	276,17	,002	284,73	332,48	,000	310,90	287,72	,059	292,95	250,66	,001
E1-2	300,79	296,24	,707	274,50	318,92	,000	308,38	283,32	,043	287,45	323,05	,007	294,53	302,60	,506	283,61	265,71	,145
E1-3	305,49	292,62	,324	270,74	323,14	,000	305,12	289,57	,244	287,09	325,52	,006	297,05	301,01	,762	286,05	262,41	,074
E1-4	304,49	291,57	,291	268,47	323,21	,000	310,68	278,43	,010	288,43	319,22	,020	298,15	297,85	,981	296,17	239,79	,000
E1-5	305,83	291,32	,287	249,75	339,98	,000	321,47	262,96	,000	274,12	353,09	,000	308,83	287,81	,123	296,65	240,22	,000
E1-6	310,44	286,80	,074	251,38	338,59	,000	319,21	266,46	,000	273,75	353,93	,000	302,43	294,43	,545	296,93	239,66	,000
E1-7	300,27	292,81	,580	265,31	322,83	,000	311,23	273,48	,006	280,81	331,29	,001	304,15	288,58	,248	288,23	250,38	,006
E1-8	292,01	303,89	,372	262,66	327,96	,000	321,80	261,28	,000	281,15	335,64	,000	300,58	295,33	,693	299,82	232,33	,000
E1-9	302,68	293,43	,462	264,31	326,57	,000	311,77	276,76	,007	287,84	320,69	,016	303,64	292,14	,360	298,53	235,21	,000
E1-10	297,64	300,34	,830	286,61	309,58	,069	309,19	283,30	,044	288,92	321,44	,017	303,47	294,40	,471	289,24	256,23	,010
E1-11	311,20	283,04	,036	244,85	340,89	,000	327,75	248,81	,000	273,48	349,29	,000	306,83	286,80	,136	300,81	226,92	,000
E1a-1	294,99	302,94	,541	273,56	320,73	,000	307,54	285,84	,103	284,70	330,84	,001	310,13	287,53	,082	285,36	263,75	,102
E1a-2	294,36	302,58	,532	265,79	326,34	,000	322,40	261,53	,000	278,34	343,29	,000	312,15	284,38	,035	301,10	231,56	,000
E1a-3	288,11	305,68	,182	264,48	324,55	,000	307,62	280,48	,044	282,70	328,78	,001	314,48	278,74	,007	291,23	246,36	,001
E1a-4	299,20	297,81	,913	268,59	323,95	,000	319,17	266,53	,000	279,04	341,74	,000	302,05	294,83	,574	293,70	245,96	,000
E1a-5	295,36	297,63	,859	263,74	323,97	,000	314,51	268,55	,000	279,20	334,86	,000	304,32	288,36	,213	293,38	240,52	,000
E1a-6	302,33	295,73	,570	274,99	319,51	,000	309,72	282,48	,022	290,55	317,81	,030	297,37	300,68	,776	290,12	254,52	,002
E1a-7	295,73	300,23	,726	265,16	325,84	,000	313,24	274,49	,003	281,49	334,88	,000	308,22	287,40	,105	290,58	252,03	,003
E1a-8	306,73	288,33	,176	263,06	326,99	,000	320,31	261,91	,000	285,88	323,19	,011	298,57	296,39	,873	294,14	242,35	,000
E1a-9	292,20	300,72	,521	257,05	330,03	,000	317,58	263,56	,000	274,07	346,24	,000	306,05	286,56	,142	298,74	230,03	,000
E1a-10	294,29	299,68	,682	259,82	328,94	,000	309,90	276,92	,014	284,35	325,11	,004	307,03	286,59	,120	285,40	257,55	,037
E1a-11	300,03	296,00	,749	271,14	320,93	,000	307,97	282,52	,048	285,13	326,74	,002	303,15	292,66	,404	286,72	257,98	,025
E1-a12	296,23	299,74	,787	252,44	336,89	,000	317,11	268,30	,000	272,95	353,96	,000	307,47	288,18	,138	297,03	237,79	,000
E1a-13	297,58	297,42	,990	267,99	322,77	,000	308,89	279,85	,021	282,78	330,04	,000	307,79	286,78	,086	291,34	247,76	,000
E1b-1	298,52	297,49	,935	280,11	313,27	,009	310,19	279,07	,016	293,77	307,44	,316	300,59	295,31	,675	287,87	255,72	,013
E1b-2	316,36	279,95	,007	238,28	348,97	,000	324,58	256,70	,000	274,02	351,55	,000	297,95	298,05	,994	306,89	218,51	,000
E1b-3	296,60	299,38	,817	273,20	319,17	,000	308,58	281,56	,028	283,75	329,83	,000	304,95	290,78	,238	289,29	252,94	,003
E1b-4	298,75	295,27	,770	258,30	329,79	,000	306,83	281,70	,039	283,34	327,37	,001	301,20	292,61	,469	289,97	248,59	,001
E1b-5	304,31	289,81	,275	234,36	350,44	,000	316,28	266,78	,000	281,28	331,93	,000	314,19	279,16	,008	300,48	227,97	,000
E1b-6	297,38	298,62	,912	276,83	316,07	,000	303,55	289,44	,219	287,88	320,43	,007	298,65	297,33	,907	289,17	254,79	,003
E1b-7	293,55	302,38	,489	272,86	319,46	,000	303,96	288,74	,244	286,19	324,18	,006	313,37	282,05	,014	292,42	247,05	,000
E1b-8	294,13	299,84	,640	270,07	319,98	,000	306,32	282,40	,056	286,43	320,50	,010	314,01	279,23	,004	287,83	252,79	,005
E1b-9	289,77	304,16	,250	274,57	316,13	,001	310,22	276,43	,008	285,70	321,93	,007	306,76	286,94	,113	289,38	249,54	,002
E1b-10	303,08	293,00	,438	257,37	332,68	,000	316,39	269,44	,000	284,04	329,19	,001	306,91	288,76	,163	296,12	239,58	,000
E1b-11	303,83	292,26	,373	246,22	342,20	,000	319,89	263,99	,000	279,39	339,57	,000	304,36	291,40	,319	301,92	228,23	,000
E1b-12	283,70	310,17	,046	256,20	331,57	,000	318,74	263,41	,000	276,37	342,86	,000	311,40	282,06	,027	300,80	227,73	,000

Nastavak Tabela 5-14. Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p				
	Mean Rank	Ž		Mean Rank	> 45		Mean Rank	Niža		Viša	Mean Rank		Grad	Selo		Mean Rank	Do 3		4 i više	Mean Rank	< 300	> 300
	M			< 45																		
E1b-13	299,07	297,93	,910	286,20	309,04	,024	301,65	293,62	,437	292,70	311,38	,087	303,00	293,84	,365	279,80	273,03	,508				
E1b-14	278,36	315,33	,004	271,52	318,59	,000	306,33	282,48	,067	287,06	319,09	,020	311,37	282,19	,022	289,98	249,97	,002				
E2	286,75	307,08	,141	287,52	305,14	,204	295,77	298,90	,825	300,78	288,67	,417	288,33	305,99	,201	279,71	268,66	,433				

Tabela 5-15. Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrлина koje bi organizacija trebalo da poseduje

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p				
	Mean Rank	Ž		Mean Rank	> 45		Mean Rank	Niža		Viša	Mean Rank		Grad	Selo		Mean Rank	Do 3		4 i više	Mean Rank	< 300	> 300
	M			< 45																		
E3-1	290,67	307,19	,192	288,58	307,84	,130	304,64	290,31	,269	298,88	299,27	,977	306,02	291,76	,260	279,34	276,89	,850				
E3-2	291,07	301,86	,412	279,31	310,91	,017	303,99	284,80	,154	291,70	307,31	,273	307,91	284,62	,076	282,14	263,85	,174				
E3-3	299,99	293,08	,602	243,61	340,85	,000	315,86	266,46	,000	279,02	335,56	,000	305,11	287,54	,186	302,13	225,14	,000				
E3-4	297,75	299,24	,906	278,48	315,42	,003	310,73	279,58	,015	288,42	321,07	,016	299,88	297,07	,822	286,88	260,81	,041				
E3-5	297,58	298,42	,946	271,37	320,58	,000	300,93	293,45	,556	290,92	313,82	,088	311,02	284,58	,033	286,01	260,93	,048				
E3-6	300,33	293,75	,621	250,88	336,08	,000	311,81	273,96	,005	278,26	338,98	,000	310,58	282,90	,038	295,19	240,01	,000				
E3-7	295,94	300,03	,703	294,02	301,38	,494	298,97	296,49	,821	293,35	308,39	,194	304,23	291,58	,238	282,59	267,59	,171				
E3-8	290,84	306,06	,164	297,55	299,31	,873	306,86	285,56	,057	293,50	309,70	,172	301,50	295,40	,578	285,70	263,09	,043				
E3-9	293,06	302,86	,399	278,54	314,50	,002	303,82	288,95	,212	291,32	312,91	,086	301,05	294,86	,594	287,24	258,54	,015				
E3-10	297,44	296,57	,945	258,79	329,16	,000	307,14	281,11	,044	281,66	331,37	,000	308,28	285,37	,069	293,80	242,47	,000				
E3-11	302,95	293,13	,452	247,40	340,90	,000	319,21	265,04	,000	280,91	336,17	,000	306,01	289,74	,212	305,12	223,73	,000				
E3-12	301,78	293,31	,512	252,30	335,68	,000	321,47	260,11	,000	279,49	337,95	,000	305,81	288,91	,191	301,06	229,91	,000				
E3-13	300,30	294,76	,646	260,46	328,79	,000	311,94	274,97	,003	280,41	335,88	,000	304,32	290,44	,251	294,25	243,24	,000				
E3a-1	290,48	301,43	,392	272,33	316,05	,001	299,02	291,27	,555	294,10	300,24	,657	302,50	289,20	,298	284,00	258,59	,053				
E3a-2	296,54	298,44	,881	260,32	328,91	,000	315,11	270,22	,001	284,02	327,53	,002	299,13	295,83	,795	294,51	242,73	,000				
E3a-3	294,58	299,38	,713	246,73	339,60	,000	314,30	269,89	,001	286,21	321,17	,013	305,08	288,62	,207	298,40	233,40	,000				
E3a-4	292,31	302,63	,426	258,30	330,62	,000	316,48	267,89	,000	285,64	324,14	,006	302,46	292,34	,434	301,18	229,68	,000				
E3a-5	293,51	299,45	,603	280,33	310,15	,009	304,84	283,37	,068	287,69	316,04	,022	294,94	298,12	,782	285,06	258,22	,021				
E3a-6	304,51	289,62	,278	261,67	326,94	,000	311,48	274,32	,008	285,42	322,95	,011	308,27	285,30	,094	287,98	253,91	,015				
E3a-7	300,58	292,47	,548	254,55	331,91	,000	315,21	267,06	,001	285,39	321,32	,014	308,39	284,20	,073	293,97	240,74	,000				
E3a-8	291,46	302,45	,369	272,83	317,48	,000	310,55	275,77	,006	285,89	321,89	,006	299,74	294,16	,648	287,78	254,31	,007				
E3a-9	295,77	298,21	,840	266,24	323,07	,000	310,09	276,49	,006	289,41	314,01	,059	303,32	290,44	,285	295,60	238,92	,000				
E3a-10	299,77	294,28	,659	263,27	325,58	,000	309,74	277,04	,010	281,39	331,97	,000	300,27	293,60	,592	295,08	239,94	,000				
E3a-11	294,35	296,65	,862	241,00	341,48	,000	310,42	272,31	,005	283,14	322,99	,005	311,32	279,02	,015	292,44	240,68	,000				
E3a-12	293,25	299,70	,619	261,04	326,43	,000	313,50	269,75	,001	288,85	313,60	,077	303,91	288,78	,243	290,43	247,45	,001				
E3a-13	317,88	277,40	,002	244,79	342,02	,000	314,88	270,38	,001	282,06	332,18	,000	307,04	287,57	,134	299,13	233,68	,000				
E3a-14	306,64	287,52	,109	259,98	328,37	,000	303,65	286,59	,163	284,82	324,28	,002	302,18	291,62	,376	293,99	242,09	,000				
E4	293,60	302,33	,528	299,38	296,83	,854	299,05	296,38	,850	301,85	289,40	,405	287,18	309,15	,112	280,46	271,74	,536				

Nastavak Tabela 5-15. *Uticaj demografskih karakteristika na percepciju vrлина koje bi organizacija trebalo da poseduje*

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p		
	Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank	
	M	Ž		< 45	> 45		Niža	Viša		Grad	Selo		Do 3	4 i više		< 300	> 300			
E5	304,82	292,26	,345	268,62	323,75	,000	305,18	288,16	,211	293,93	308,74	,303	309,95	286,66	,080	280,71	272,75	,556		

Tabela 5-16. *Uticaj demografskih karakteristika na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću*

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p		
	Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank	
	M	Ž		< 45	> 45		Niža	Viša		Grad	Selo		Do 3	4 i više		< 300	> 300			
E6-1	299,33	289,74	,485	266,93	317,91	,000	312,46	266,55	,001	279,72	327,73	,001	298,57	290,29	,547	289,97	243,25	,001		
E6-2	297,43	296,57	,948	266,28	323,03	,000	306,54	282,26	,071	289,52	313,88	,087	295,86	298,19	,859	290,23	250,12	,003		
E6-3	286,46	304,42	,183	293,64	297,07	,800	306,74	278,04	,038	286,17	316,59	,037	299,47	291,36	,547	282,14	261,29	,128		
E6-4	298,49	292,53	,659	287,24	302,52	,259	312,47	269,31	,002	287,19	314,28	,064	297,85	293,06	,722	293,78	238,94	,000		
E6-5	290,83	300,10	,504	321,37	273,68	,001	302,80	284,15	,190	290,65	306,36	,296	285,19	306,24	,129	275,13	274,75	,978		
E6-6	285,51	307,34	,111	327,19	270,41	,000	297,13	295,53	,909	299,68	289,34	,486	281,63	311,98	,027	279,18	269,86	,504		
E6-7	288,91	299,07	,437	301,86	287,40	,270	296,70	289,78	,605	291,33	299,99	,541	295,57	292,36	,806	278,46	265,28	,323		
E6-8	310,60	279,56	,025	287,51	301,34	,321	306,23	277,47	,043	290,55	304,95	,337	296,98	292,92	,770	284,72	256,19	,043		
E6-9	296,19	293,83	,855	260,25	324,81	,000	306,59	277,03	,026	283,74	320,19	,009	301,08	288,69	,338	291,00	242,91	,000		
E6-10	296,20	291,79	,741	262,89	320,50	,000	301,72	282,10	,151	280,86	323,71	,003	306,46	280,89	,055	290,20	242,82	,000		
E6-11	300,30	292,75	,579	292,63	299,79	,601	297,49	294,97	,857	293,19	304,01	,464	299,91	292,95	,610	278,24	271,67	,635		
E6-12	284,53	308,31	,078	293,96	298,64	,730	311,75	273,01	,005	288,19	315,23	,065	301,08	291,69	,487	279,38	269,52	,473		
E6-13	290,17	299,78	,486	282,06	305,95	,084	310,93	270,31	,004	279,11	331,11	,001	297,48	292,41	,713	285,53	253,03	,021		
E6-14	305,14	287,98	,212	284,00	307,12	,094	313,87	269,54	,002	282,44	328,17	,002	304,60	288,06	,229	288,51	251,85	,009		
E6-15	297,59	292,46	,697	262,05	323,08	,000	311,00	270,02	,002	285,77	315,80	,035	302,30	287,37	,256	289,94	244,46	,001		

Tabela 5-17. *Uticaj demografskih karakteristika na percepciju značaja korporativnih inicijativa*

Var.	Pol		p	Godine starosti		p	Stručna sprema		p	Tip naselja		p	Broj članova porodice		p	Prosečna primanja (€)		p		
	Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank			Mean Rank	
	M	Ž		< 45	> 45		Niža	Viša		Grad	Selo		Do 3	4 i više		< 300	> 300			
D3-1	302,83	296,22	,575	279,78	316,29	,002	302,70	294,59	,501	290,71	319,12	,026	310,99	287,62	,859	281,19	273,32	,511		
D3-2	299,28	298,72	,958	283,22	312,47	,006	303,25	292,45	,323	291,69	315,28	,041	298,07	299,96	,221	285,29	263,88	,050		
D3-3	292,30	305,59	,273	274,02	320,33	,000	307,31	286,19	,089	287,05	325,62	,003	306,32	291,45	,424	287,80	259,03	,020		
D3-4	299,38	298,63	,950	264,23	328,69	,000	307,80	285,44	,065	287,56	324,47	,004	303,66	294,20	,509	294,77	245,53	,000		
D3-5	298,49	299,50	,935	265,09	327,96	,000	315,70	273,27	,001	288,85	321,61	,016	303,09	294,78	,227	296,12	242,90	,000		
D3-6	297,20	298,79	,889	276,71	316,17	,001	306,08	285,54	,078	290,42	314,79	,048	291,24	305,02	,103	290,92	251,58	,001		
D3-7	304,21	293,87	,425	247,40	343,07	,000	325,65	257,94	,000	286,12	327,69	,003	309,42	288,26	,859	298,21	238,87	,000		

Tabela 5-18. Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji i posledična željena ponašanja

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
D1-1	245,30	281,99	,011	246,38	287,24	,002	267,88	273,82	,652
D1-2	255,82	274,44	,192	254,29	278,67	,066	269,91	268,18	,894
D1-3	265,21	295,66	,042	256,75	305,86	,000	287,21	286,82	,977
D1-4	268,53	294,22	,088	260,28	303,53	,002	292,55	282,42	,457
D1-5	272,94	280,76	,590	271,03	283,18	,369	287,24	271,26	,226
D1-6	276,85	279,19	,871	265,83	286,43	,126	286,45	271,77	,265
D1-7	263,01	290,29	,068	264,84	293,38	,040	285,89	279,70	,647
D1-8	260,33	284,91	,100	259,60	289,20	,032	275,93	279,73	,778
D1-9	273,80	293,57	,190	263,40	303,13	,004	290,01	286,38	,790
D1-10	262,94	271,46	,543	253,71	278,66	,056	279,22	260,09	,133
D2-1	300,88	297,57	,830	267,52	317,69	,000	297,77	299,09	,925
D2-2	297,25	297,60	,982	270,21	314,50	,002	289,04	304,40	,269
D2-3	303,28	297,31	,698	274,48	314,26	,005	303,45	295,38	,563

Tabela 5-19. Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na proces donošenja odluka o kupovini

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
F1	275,91	308,12	,034	270,88	316,38	,001	293,18	303,74	,443
F2	279,13	306,10	,075	276,93	311,87	,013	290,99	304,60	,320
F3	285,11	305,17	,194	277,00	313,46	,011	299,08	299,84	,957
F4-1	286,10	304,05	,159	293,36	302,49	,439	289,82	306,43	,150
F4-2	255,66	315,32	,000	271,70	315,11	,002	285,98	308,66	,101
F4-3	265,05	311,52	,003	266,09	318,44	,000	291,43	304,20	,360
F4-4	285,96	304,83	,197	289,70	305,58	,241	301,33	298,01	,802
F4-5	296,62	298,54	,900	280,65	308,78	,047	313,37	285,49	,044
F4-6	287,85	303,37	,307	280,36	310,52	,032	301,14	297,27	,778
F4-7	281,28	305,94	,100	281,63	309,73	,043	302,00	296,57	,689
F4-8	269,84	309,75	,010	268,85	316,87	,001	300,34	297,01	,812
F4-9	274,26	308,69	,026	275,03	313,81	,007	301,12	297,28	,783
F4-10	262,43	313,32	,001	271,41	316,05	,002	291,66	304,94	,341
F4-11	261,23	313,13	,001	271,13	315,46	,002	291,83	303,91	,386
F4-12	253,72	316,73	,000	267,17	318,67	,000	288,67	307,36	,179
F5	288,72	303,74	,329	281,36	310,76	,039	295,58	302,68	,610

Tabela 5-20. Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
E1-1	298,17	300,02	,892	299,67	299,40	,983	312,67	288,81	,053
E1-2	289,40	302,07	,347	295,76	300,20	,722	298,36	298,61	,984
E1-3	271,23	309,87	,008	273,41	314,81	,002	289,98	306,30	,214
E1-4	276,20	306,51	,026	285,92	305,45	,121	304,21	292,98	,362
E1-5	295,94	299,50	,814	285,26	306,64	,128	307,13	291,50	,254
E1-6	295,88	299,53	,804	282,41	308,40	,056	311,34	288,08	,080
E1-7	282,02	302,24	,176	278,90	307,45	,039	297,01	296,08	,946
E1-8	287,32	302,20	,314	291,10	302,23	,417	295,22	300,26	,706
E1-9	298,37	297,85	,970	300,08	296,73	,796	302,33	294,50	,535
E1-10	271,00	309,97	,005	281,18	310,01	,026	290,23	306,09	,210
E1-11	296,14	297,34	,936	288,11	302,43	,301	300,60	294,07	,629
E1a-1	289,07	302,89	,339	283,93	308,31	,069	291,75	304,86	,316
E1a-2	281,95	305,00	,115	283,64	307,71	,075	295,48	300,95	,679
E1a-3	281,42	303,16	,136	274,43	311,00	,007	291,81	301,25	,475
E1a-4	286,69	303,10	,251	284,87	306,89	,096	300,28	297,07	,804
E1a-5	284,31	301,29	,233	279,02	307,29	,032	296,78	296,27	,969
E1a-6	289,99	302,53	,332	280,04	310,72	,010	301,50	296,98	,699
E1a-7	277,52	305,99	,047	276,12	311,40	,008	290,25	304,26	,278
E1a-8	269,07	308,71	,009	276,27	310,72	,014	289,48	304,05	,287
E1a-9	274,60	305,18	,038	274,69	309,97	,010	291,37	300,69	,485
E1a-10	274,18	306,02	,029	266,11	316,16	,000	288,55	303,92	,244
E1a-11	277,71	305,98	,043	275,67	311,78	,005	297,86	298,12	,983
E1a-12	283,24	303,81	,155	281,58	308,13	,048	293,55	301,62	,538
E1a-13	279,07	304,77	,059	277,76	309,71	,011	290,46	303,25	,298
E1b-1	279,38	305,27	,065	266,08	317,69	,000	281,80	311,10	,021
E1b-2	297,69	298,12	,977	288,43	303,90	,266	305,71	291,72	,303
E1b-3	287,03	302,32	,251	275,33	311,98	,003	291,69	303,14	,342
E1b-4	293,01	298,56	,674	283,96	305,03	,085	301,57	293,28	,487
E1b-5	298,03	296,59	,922	282,70	305,87	,090	300,47	294,16	,636
E1b-6	297,17	298,33	,926	288,49	303,91	,181	302,53	294,34	,467
E1b-7	286,95	302,35	,277	283,51	307,00	,073	294,66	300,71	,637
E1b-8	278,59	304,22	,059	282,58	305,94	,063	295,92	297,88	,873
E1b-9	286,25	301,21	,282	285,37	304,21	,143	292,87	300,39	,549
E1b-10	291,44	300,58	,527	281,84	307,97	,051	305,09	292,23	,325
E1b-11	295,95	298,81	,843	285,57	305,67	,133	310,32	287,97	,087
E1b-12	281,43	303,10	,141	272,42	312,14	,004	296,93	297,06	,992

Nastavak Tabela 5-20. *Uticaoj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane*

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
E1b-13	288,87	302,28	,232	291,41	302,89	,269	296,87	299,82	,772
E1b-14	278,27	304,40	,064	272,90	311,84	,003	294,55	298,99	,728
E2	255,39	313,59	,000	268,29	314,94	,001	282,23	309,10	,053

Tabela 5-21. *Uticaoj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje*

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
E3-1	272,64	309,41	,009	278,28	311,80	,010	292,08	304,60	,325
E3-2	281,87	302,25	,163	281,10	305,94	,066	293,84	298,66	,715
E3-3	284,44	301,24	,255	286,59	302,57	,243	306,47	288,42	,177
E3-4	277,68	306,67	,037	286,44	305,92	,131	294,55	301,68	,571
E3-5	274,96	306,99	,020	285,47	305,68	,114	298,00	298,00	1,000
E3-6	271,72	306,91	,017	289,77	301,42	,396	308,25	287,98	,130
E3-7	282,32	304,12	,068	289,31	303,32	,204	299,01	297,19	,865
E3-8	296,20	299,40	,793	289,84	303,83	,215	293,85	302,25	,445
E3-9	297,33	298,26	,943	293,64	300,67	,557	304,80	292,54	,295
E3-10	280,03	303,65	,092	273,48	311,28	,004	302,34	292,69	,446
E3-11	290,64	300,87	,481	283,50	306,88	,082	306,88	290,87	,223
E3-12	276,89	305,56	,046	274,37	311,61	,005	303,61	292,58	,396
E3-13	283,53	302,96	,148	281,92	307,00	,044	299,52	295,87	,764
E3a-1	271,67	305,58	,017	259,97	318,15	,000	281,87	307,48	,046
E3a-2	280,10	304,30	,086	277,70	309,66	,014	300,53	295,06	,667
E3a-3	299,92	295,86	,779	292,32	299,86	,575	305,47	290,15	,243
E3a-4	285,82	302,11	,257	289,79	302,23	,351	297,72	297,32	,976
E3a-5	271,18	306,45	,006	281,53	305,74	,040	292,04	300,12	,483
E3a-6	283,54	302,28	,219	284,90	304,40	,167	301,45	293,41	,560
E3a-7	291,22	298,56	,625	282,55	304,99	,107	297,33	295,83	,912
E3a-8	271,73	306,91	,010	275,92	309,89	,007	289,53	303,04	,272
E3a-9	287,32	300,79	,314	289,80	301,40	,350	293,66	299,70	,618
E3a-10	288,71	300,25	,405	279,44	307,74	,027	297,47	296,62	,946
E3a-11	275,53	303,45	,058	276,90	307,05	,027	292,86	297,67	,718
E3a-12	285,47	300,83	,286	288,08	301,66	,309	302,15	291,92	,432
E3a-13	288,15	301,19	,366	287,12	303,88	,210	310,62	286,86	,069
E3a-14	287,09	300,89	,298	284,40	304,71	,098	303,82	291,49	,303
E4	239,66	320,95	,000	263,61	319,21	,000	274,73	316,81	,002

Nastavak Tabela 5-21. *Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje*

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
E5	243,58	319,41	,000	267,31	316,93	,000	273,04	318,18	,001

Tabela 5-22. *Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na korporativne inicijative*

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
D3-1	297,04	300,47	,794	292,38	303,92	,342	296,09	302,27	,602
D3-2	289,48	302,73	,265	287,82	305,91	,100	288,19	307,75	,069
D3-3	288,15	303,25	,263	298,13	299,54	,910	292,60	304,17	,343
D3-4	284,79	304,56	,133	293,18	302,59	,440	294,95	302,27	,539
D3-5	291,04	302,12	,429	295,76	301,00	,686	294,16	302,91	,489
D3-6	276,60	306,42	,018	287,88	304,29	,161	292,15	302,76	,354
D3-7	301,63	297,97	,800	301,58	297,41	,754	307,28	292,30	,251

Tabela 5-23. *Uticaj subjektivnog osećaja blagostanja na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću*

Var.	Sreća u životu			Zadovoljstvo životom			Kvalitet života		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni		nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	
E6-1	284,70	298,36	,371	275,51	306,10	,031	291,59	296,82	,705
E6-2	285,87	301,40	,286	288,02	302,57	,281	301,97	292,98	,496
E6-3	262,19	308,65	,002	268,58	311,98	,002	282,58	305,89	,086
E6-4	259,95	309,53	,001	261,47	316,63	,000	286,38	302,84	,225
E6-5	263,96	307,95	,004	260,12	317,47	,000	273,66	313,19	,005
E6-6	265,49	308,68	,004	267,20	314,59	,001	278,84	310,71	,021
E6-7	274,23	301,79	,058	270,57	308,36	,005	284,72	301,48	,202
E6-8	286,06	298,54	,417	276,31	306,47	,035	302,77	288,73	,314
E6-9	293,07	295,76	,851	285,44	300,91	,245	295,36	294,71	,960
E6-10	278,06	300,23	,135	269,86	309,01	,004	298,60	290,29	,536
E6-11	271,98	306,14	,024	265,78	315,47	,000	291,57	300,49	,515
E6-12	283,85	301,51	,238	276,47	308,87	,020	292,73	299,53	,617
E6-13	272,85	303,76	,043	272,65	308,71	,011	292,77	296,78	,772
E6-14	273,19	305,66	,034	271,06	312,21	,004	290,13	301,63	,406
E6-15	283,44	299,54	,271	277,52	305,88	,036	290,33	298,77	,524

Tabela 5-24. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepcije, stavove i namere šire javnosti prema plemenitoj organizaciji i posledična željena ponašanja

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p
D1-1	263,99	286,29	,115	237,91	286,16	,001	263,42	274,07	,463	258,51	285,01	,044	236,73	285,39	,001
D1-2	261,21	286,55	,072	241,77	281,18	,005	266,22	270,13	,785	257,51	281,89	,061	239,07	281,70	,003
D1-3	276,61	308,78	,026	264,92	296,47	,032	287,77	286,70	,944	273,50	300,83	,043	257,21	299,25	,005
D1-4	279,49	302,62	,110	261,31	298,02	,013	285,46	287,60	,887	275,30	298,90	,082	253,21	301,02	,001
D1-5	274,41	287,26	,363	261,43	285,95	,086	283,71	276,45	,619	271,24	286,36	,251	253,76	289,12	,014
D1-6	272,18	292,04	,158	252,63	289,99	,009	271,87	281,11	,526	272,24	285,23	,322	249,01	291,16	,003
D1-7	276,54	294,81	,204	273,10	286,55	,360	288,63	280,14	,572	272,94	292,26	,152	265,67	289,58	,105
D1-8	272,43	289,41	,235	259,94	285,84	,076	285,78	275,04	,474	268,15	288,10	,137	246,83	290,96	,003
D1-9	282,03	300,68	,200	264,06	298,22	,021	293,87	285,74	,592	286,82	289,22	,860	256,75	300,90	,003
D1-10	267,15	272,89	,673	235,50	283,60	,000	268,78	269,09	,982	272,51	265,29	,570	232,86	283,66	,000
D2-1	291,96	312,05	,177	275,38	308,50	,029	309,36	294,41	,339	294,07	303,02	,521	266,06	312,09	,003
D2-2	291,30	310,39	,196	274,02	307,71	,025	299,33	296,81	,871	286,37	308,86	,104	265,16	311,01	,003
D2-3	294,17	309,04	,315	291,81	302,13	,494	287,69	303,28	,315	295,99	302,08	,660	285,95	304,50	,221

Tabela 5-25. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na korporativne inicijative

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p
D3-1	300,21	298,03	,863	269,12	312,69	,001	265,95	312,18	,000	298,99	300,02	,930	283,51	306,22	,079
D3-2	297,18	302,76	,624	270,67	311,23	,000	270,08	309,86	,001	296,46	301,58	,632	280,10	306,90	,022
D3-3	296,24	304,69	,514	268,95	311,97	,001	275,46	307,84	,017	291,26	306,87	,198	276,39	308,45	,016
D3-4	296,87	303,39	,605	270,33	311,38	,001	278,34	306,76	,032	296,48	301,57	,667	265,57	312,98	,000
D3-5	297,49	302,12	,730	273,14	310,16	,007	281,16	305,70	,082	298,92	299,08	,990	267,74	312,07	,001
D3-6	296,11	301,90	,634	272,59	309,02	,003	271,42	308,03	,004	293,38	302,70	,413	263,08	312,67	,000
D3-7	296,26	304,66	,543	276,82	308,57	,025	287,57	303,29	,280	303,78	294,14	,457	268,88	311,59	,003

Tabela 5-26. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na proces donošenja odluka o kupovini

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni	
F1	296,73	303,68	,634	265,47	313,47	,001	269,17	310,20	,008	287,45	310,83	,087	256,77	316,80	,000
F2	288,23	319,79	,030	256,46	316,69	,000	267,28	310,35	,005	293,31	303,80	,441	249,93	318,85	,000
F3	291,74	315,54	,108	260,92	316,24	,000	288,16	303,78	,316	291,84	307,31	,266	259,67	316,25	,000
F4-1	289,30	318,99	,015	265,24	313,57	,000	263,12	312,47	,000	295,45	302,61	,532	268,62	311,70	,001
F4-2	287,85	320,57	,026	264,05	313,41	,001	265,74	310,83	,003	279,68	317,71	,006	266,82	311,77	,003
F4-3	281,23	334,02	,000	276,15	308,09	,035	282,21	304,58	,151	280,55	316,70	,009	266,27	311,90	,003
F4-4	300,60	297,22	,809	274,87	310,19	,014	308,21	296,21	,416	308,10	290,72	,187	271,68	311,20	,006
F4-5	305,97	281,39	,095	288,43	302,15	,360	298,57	297,79	,960	305,48	290,39	,273	275,25	307,48	,033
F4-6	291,57	314,32	,118	275,76	309,03	,025	287,02	303,50	,283	295,56	302,49	,612	260,84	314,95	,000
F4-7	296,99	303,14	,669	277,21	308,41	,034	289,49	302,57	,387	300,33	297,64	,842	252,27	318,53	,000
F4-8	293,38	309,11	,290	266,14	312,50	,002	276,65	306,66	,055	286,65	310,59	,086	254,09	316,96	,000
F4-9	294,84	307,58	,389	265,61	313,41	,002	282,01	305,38	,133	291,26	306,87	,260	245,23	321,48	,000
F4-10	289,47	318,64	,048	262,59	314,71	,001	272,68	308,88	,020	282,02	316,27	,013	253,78	317,90	,000
F4-11	291,67	312,65	,156	262,75	313,97	,001	274,84	307,41	,036	284,52	312,76	,042	247,50	319,87	,000
F4-12	288,33	321,00	,027	257,98	316,71	,000	266,45	311,22	,004	278,63	319,71	,003	248,06	320,30	,000
F5	299,54	299,42	,993	300,60	299,02	,917	290,69	302,83	,434	296,77	302,29	,690	310,61	294,83	,298

Tabela 5-27. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
nezadov. i indiferent.	zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni	
E1-1	300,68	297,06	,782	277,69	308,97	,019	293,12	301,91	,522	313,49	285,23	,021	265,21	313,91	,000
E1-2	295,27	305,19	,443	277,19	307,72	,021	274,60	307,50	,016	297,49	299,53	,866	267,01	311,70	,001
E1-3	289,77	318,02	,042	269,19	311,87	,003	268,67	310,39	,004	288,99	309,18	,122	255,35	317,25	,000
E1-4	297,27	299,51	,864	268,21	310,72	,001	283,85	303,34	,156	297,28	298,74	,905	263,64	312,32	,000
E1-5	292,86	310,09	,236	267,22	311,93	,003	283,66	304,04	,184	296,85	300,18	,807	251,89	318,03	,000
E1-6	295,36	304,97	,495	278,01	307,30	,042	299,51	298,12	,925	302,02	294,91	,591	264,44	312,77	,001
E1-7	288,48	313,07	,087	270,15	307,83	,010	280,32	302,54	,142	298,59	294,34	,752	266,55	309,17	,004
E1-8	292,38	309,53	,226	279,79	305,77	,074	281,69	304,05	,136	291,10	305,02	,296	265,42	311,58	,002
E1-9	294,12	305,95	,377	287,92	302,30	,294	293,55	299,67	,665	298,81	297,17	,896	266,18	311,26	,001
E1-10	293,50	310,33	,209	265,73	313,36	,001	273,07	308,74	,011	284,01	314,24	,016	263,21	313,96	,000

Nastavak Tabela 5-27. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju vrednosti iza kojih bi organizacija trebalo da stane

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank nezadov. i indiferent.	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p	Mean Rank nezadovoljni i indiferentni	zadovoljni	p
E1-11	292,12	307,04	,298	270,46	308,39	,010	284,78	301,55	,267	293,76	300,31	,626	253,97	315,16	,000
E1a-1	291,81	313,81	,113	268,29	312,25	,002	279,00	306,51	,059	291,57	306,56	,249	258,93	315,75	,000
E1a-2	294,39	307,01	,369	272,80	309,62	,010	283,31	304,22	,157	292,93	304,18	,392	253,33	317,43	,000
E1a-3	292,85	305,53	,366	256,54	314,50	,000	267,42	308,02	,006	291,14	302,96	,369	250,54	316,45	,000
E1a-4	295,37	304,94	,485	263,18	313,78	,000	277,36	306,46	,043	287,13	310,02	,075	248,30	319,54	,000
E1a-5	289,89	309,97	,140	263,97	310,49	,001	272,61	305,50	,022	288,29	304,88	,195	247,75	316,79	,000
E1a-6	299,07	298,86	,986	272,03	310,64	,002	286,75	303,60	,196	298,65	299,35	,952	276,13	308,56	,011
E1a-7	293,21	307,89	,284	256,01	316,07	,000	275,23	306,52	,030	289,36	306,84	,174	250,63	317,90	,000
E1a-8	287,70	317,85	,038	257,01	314,96	,000	270,76	307,53	,016	283,89	311,29	,044	251,65	316,50	,000
E1a-9	289,94	310,17	,154	240,19	320,51	,000	265,36	308,13	,004	285,26	307,90	,088	231,88	323,18	,000
E1a-10	293,32	304,62	,420	249,73	317,11	,000	259,51	310,97	,000	286,67	307,43	,114	235,80	322,41	,000
E1a-11	294,58	305,06	,435	255,39	316,19	,000	272,80	307,35	,015	288,65	307,51	,134	251,00	317,58	,000
E1-a12	294,46	305,31	,434	271,39	309,36	,008	286,95	302,10	,301	296,55	299,48	,822	256,11	315,45	,000
E1a-13	291,33	310,32	,146	255,71	315,53	,000	277,93	304,84	,050	293,97	301,07	,562	250,28	317,22	,000
E1b-1	286,69	321,37	,010	237,04	324,23	,000	274,65	306,74	,023	286,11	310,09	,057	244,38	320,16	,000
E1b-2	297,04	299,98	,839	267,32	311,10	,003	308,68	294,04	,336	301,63	294,31	,588	262,81	312,66	,001
E1b-3	290,63	313,24	,077	263,56	312,70	,000	285,42	302,67	,201	294,95	301,11	,608	273,00	308,42	,007
E1b-4	298,04	294,86	,801	272,14	307,58	,006	295,20	297,67	,853	305,82	288,03	,134	273,05	306,87	,010
E1b-5	291,91	307,55	,270	265,83	310,37	,002	295,69	297,49	,904	302,48	291,42	,405	251,66	315,83	,000
E1b-6	298,29	297,39	,940	266,52	311,54	,000	285,27	302,76	,165	301,47	294,47	,533	273,17	308,35	,004
E1b-7	294,43	305,38	,421	261,02	313,91	,000	281,40	304,21	,111	288,04	308,06	,117	255,99	315,50	,000
E1b-8	290,44	310,60	,122	265,08	310,80	,001	274,90	305,31	,026	290,71	303,39	,299	265,67	310,01	,001
E1b-9	289,82	312,11	,096	266,50	310,08	,001	278,90	303,75	,077	290,40	303,71	,287	256,29	313,77	,000
E1b-10	295,92	302,31	,645	265,06	312,06	,001	292,47	300,05	,604	297,95	298,05	,994	268,20	310,42	,003
E1b-11	301,24	291,30	,473	273,26	308,56	,013	295,91	298,78	,845	300,09	295,88	,746	261,52	313,20	,000
E1b-12	297,38	296,22	,935	272,14	307,58	,014	280,04	303,32	,118	289,41	304,77	,246	255,19	314,50	,000
E1b-13	295,81	304,08	,443	275,45	308,39	,003	291,34	301,17	,387	300,28	296,70	,723	276,15	307,79	,004
E1b-14	296,80	297,42	,963	264,41	310,87	,001	274,34	305,37	,030	285,41	308,87	,065	250,79	316,35	,000
E2	282,79	326,92	,003	289,75	300,13	,490	278,84	303,83	,107	271,01	323,43	,000	268,21	309,05	,007

Tabela 5-28. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju vrlina koje bi organizacija trebalo da poseduje

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
	nezadov. i indiferent.	zadovoljni		nezadov. i indiferent.	zadovoljni		nezadov. i indiferent.	zadovoljni		nezadov. i indiferent.	zadovoljni		nezadov. i indiferent.	zadovoljni	
E3-1	287,89	321,90	,012	248,28	320,89	,000	266,15	311,34	,001	281,20	317,23	,004	254,86	317,60	,000
E3-2	287,85	314,24	,059	246,29	318,09	,000	271,47	305,85	,020	283,49	309,96	,044	250,17	315,79	,000
E3-3	291,41	306,94	,273	267,17	309,11	,004	293,75	297,53	,801	302,12	290,69	,390	263,42	310,38	,001
E3-4	290,40	315,15	,064	261,75	314,40	,000	275,15	307,29	,022	288,54	308,73	,107	255,31	316,60	,000
E3-5	292,43	309,42	,198	269,03	310,47	,002	271,73	307,83	,010	290,89	305,28	,246	268,72	310,20	,002
E3-6	291,42	308,38	,231	258,27	313,61	,000	277,04	304,38	,068	292,53	301,58	,496	252,61	315,58	,000
E3-7	296,34	301,40	,658	267,68	311,05	,000	276,64	305,99	,015	294,27	301,82	,481	268,92	310,12	,000
E3-8	297,36	300,84	,765	270,81	310,48	,001	279,11	305,80	,030	290,63	306,58	,145	273,86	308,83	,004
E3-9	296,93	300,20	,792	260,39	314,19	,000	287,94	301,76	,290	300,75	295,18	,632	263,42	312,41	,000
E3-10	290,55	310,16	,144	252,37	316,14	,000	280,57	303,12	,111	294,03	300,05	,633	246,83	318,00	,000
E3-11	296,62	300,84	,761	258,62	314,95	,000	297,74	298,10	,981	305,76	290,05	,229	259,38	314,09	,000
E3-12	291,89	308,97	,215	256,52	315,04	,000	289,89	300,33	,472	292,03	303,12	,391	251,89	316,55	,000
E3-13	293,39	305,91	,331	266,54	310,75	,001	287,08	301,37	,293	295,48	299,58	,735	256,70	314,54	,000
E3a-1	288,31	311,87	,084	243,53	318,25	,000	274,40	303,88	,041	281,55	310,70	,023	241,02	318,75	,000
E3a-2	294,85	302,92	,550	253,21	316,60	,000	283,06	302,92	,163	293,97	301,10	,574	258,01	314,00	,000
E3a-3	294,98	301,16	,657	267,40	309,59	,003	304,92	294,07	,460	297,08	296,92	,990	267,24	309,36	,003
E3a-4	291,50	309,88	,183	253,36	316,39	,000	292,54	299,34	,641	291,25	303,92	,328	259,07	313,55	,000
E3a-5	296,64	296,20	,971	257,06	313,60	,000	275,53	304,33	,025	285,70	307,60	,056	255,89	313,54	,000
E3a-6	292,10	307,07	,305	267,17	309,69	,005	294,00	298,11	,790	288,94	305,25	,234	260,54	312,14	,001
E3a-7	291,77	306,21	,315	253,23	314,81	,000	297,71	296,06	,913	290,46	302,67	,366	261,09	311,12	,001
E3a-8	289,90	311,60	,096	255,00	314,87	,000	285,05	301,42	,235	281,26	313,11	,009	255,65	314,17	,000
E3a-9	293,41	304,39	,392	262,16	311,82	,000	290,37	299,45	,503	294,21	299,86	,639	264,78	310,38	,001
E3a-10	288,92	313,62	,063	254,38	315,13	,000	285,97	301,08	,281	287,16	307,08	,110	253,65	315,00	,000
E3a-11	291,73	303,38	,411	259,76	310,94	,000	294,97	295,70	,961	288,42	302,72	,281	246,53	316,15	,000
E3a-12	295,22	299,14	,777	251,42	315,73	,000	285,87	300,44	,318	287,54	305,65	,162	248,62	316,27	,000
E3a-13	295,13	302,38	,601	252,08	316,93	,000	290,93	299,94	,537	293,43	301,68	,525	250,52	317,12	,000
E3a-14	299,03	292,82	,625	264,69	310,75	,000	288,24	300,24	,371	291,80	302,33	,377	257,24	313,51	,000
E4	280,34	334,51	,000	286,84	302,84	,288	270,19	308,49	,013	267,29	329,44	,000	264,91	311,90	,002
E5	291,67	312,54	,141	268,74	311,38	,003	277,11	306,55	,048	292,12	305,06	,330	252,18	317,91	,000

Tabela 5-29. Uticaj stepena ispunjenosti ličnih potreba na percepciju elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije sa javnošću

Var.	I nivo potreba			II nivo potreba			III nivo potreba			IV nivo potreba			V nivo potreba		
	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p	Mean Rank		p
nezadov. i indiferent.	zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni		zadovoljni	nezadovoljni i indiferentni	
E6-1	290,21	303,28	,372	261,85	308,56	,002	285,79	297,78	,437	290,99	298,08	,606	259,56	309,07	,001
E6-2	291,09	309,26	,195	257,55	314,19	,000	287,59	300,57	,377	297,49	296,49	,940	260,33	312,48	,000
E6-3	287,89	311,16	,105	240,57	319,23	,000	265,27	306,94	,006	277,46	314,17	,006	254,45	312,81	,000
E6-4	293,78	299,07	,713	240,52	319,25	,000	265,99	306,57	,007	283,85	307,39	,081	259,03	310,75	,000
E6-5	280,42	326,52	,002	273,68	305,00	,038	276,40	302,67	,092	273,66	318,10	,001	279,43	302,22	,134
E6-6	287,44	315,24	,057	301,95	294,14	,600	289,89	298,99	,553	276,26	317,29	,003	295,92	296,74	,956
E6-7	285,02	312,63	,048	300,47	291,21	,516	293,01	294,36	,927	282,14	306,07	,067	296,81	292,84	,783
E6-8	291,06	303,15	,414	290,86	296,78	,696	308,25	290,02	,241	301,95	287,88	,310	294,71	295,12	,979
E6-9	288,24	308,97	,133	253,92	312,65	,000	284,03	299,09	,300	297,36	292,58	,712	272,98	304,23	,027
E6-10	291,13	299,96	,535	256,30	310,14	,000	284,16	297,69	,367	289,40	298,72	,485	263,97	306,45	,004
E6-11	288,88	312,25	,107	263,76	310,69	,002	280,58	302,55	,149	284,65	308,68	,078	258,94	312,26	,000
E6-12	287,18	315,76	,047	258,89	312,80	,000	282,14	301,96	,190	290,04	303,13	,333	263,07	310,53	,001
E6-13	290,22	304,89	,318	276,72	302,98	,080	282,66	299,64	,272	287,13	303,11	,246	253,68	312,47	,000
E6-14	281,47	327,58	,002	276,37	305,23	,054	279,90	302,76	,138	282,47	310,91	,039	260,82	311,47	,001
E6-15	287,25	311,02	,090	258,85	310,66	,000	285,55	298,55	,378	289,53	300,60	,400	255,71	311,34	,000

Tabela 5-39. Uporedni prikaz značajnosti korporativnih inicijativa za javnost i organizacije Republike Srbije

Var.	Značaj korporat. inicijativa		p
	Mean Rank Kompanije	Javnost	
D3-1	371,68	354,18	,314
D3-2	336,44	360,36	,138
D3-3	370,94	353,72	,336
D3-4	341,93	359,31	,326
D3-5	295,31	368,29	,000
D3-6	310,98	363,43	,003
D3-7	301,26	367,14	,001

Tabela 5-40. *Uporedni prikaz značajnosti elemenata ključnih za uspešnost komunikacije organizacije za javnost i organizacije Republike Srbije*

Var.	Elementi uspešne komunikacije		p
	Mean Rank Kompanije	Javnost	
E6-1	288,98	364,32	,000
E6-2	290,87	366,84	,000
E6-3	305,32	362,29	,004
E6-4	301,18	363,10	,002
E6-5	319,50	359,53	,051
E6-6	353,32	354,13	,968
E6-7	351,11	350,38	,970
E6-8	325,79	357,07	,128
E6-9	278,64	366,20	,000
E6-10	314,36	358,12	,027
E6-11	346,74	355,41	,667
E6-12	306,31	362,59	,005
E6-13	308,87	361,02	,011
E6-14	277,30	368,90	,000
E6-15	283,40	365,99	,000

Tabela 5-41. *Uporedni prikaz značajnosti vrednosti za javnost i organizacije Republike Srbije*

Var.	Vrednosti		p
	Mean Rank Kompanije	Javnost	
E1-1	271,23	366,91	,000
E1-2	257,25	368,26	,000
E1-3	281,03	364,60	,000
E1-4	184,69	380,63	,000
E1-5	218,83	375,10	,000
E1-6	235,46	372,14	,000
E1-7	216,71	373,28	,000
E1-8	214,39	374,52	,000
E1-9	233,98	371,85	,000
E1-10	194,37	379,99	,000
E1-11	258,81	366,30	,000
E1a-1	242,37	371,46	,000
E1a-2	201,19	378,23	,000
E1a-3	253,48	367,25	,000
E1a-4	242,85	370,82	,000
E1a-5	227,06	371,42	,000

Nastavak Tabela 5-41. *Uporedni prikaz značajnosti vrednosti za javnost i organizacije Republike Srbije*

Var.	Vrednosti		p
	Mean Rank Kompanije	Javnost	
E1a-6	245,70	370,87	,000
E1a-7	270,03	365,43	,000
E1a-8	194,74	378,30	,000
E1a-9	269,05	354,78	,000
E1a-10	258,75	365,75	,000
E1a-11	246,54	368,49	,000
E1-a12	185,80	380,43	,000
E1a-13	277,56	364,08	,000
E1b-1	190,22	379,10	,000
E1b-2	185,10	380,55	,000
E1b-3	318,50	356,79	,063
E1b-4	244,42	369,99	,000
E1b-5	158,44	384,24	,000
E1b-6	347,54	349,85	,909
E1b-7	176,05	382,17	,000
E1b-8	256,81	367,78	,000
E1b-9	219,93	372,44	,000
E1b-10	197,48	377,26	,000
E1b-11	224,19	373,59	,000
E1b-12	226,72	373,14	,000
E1b-13	361,20	348,57	,527
E1b-14	163,46	383,14	,000

Tabela 5-42. *Uporedni prikaz značajnosti vrlina za javnost i organizacije Republike Srbije*

Var.	Vrline		p
	Mean Rank Kompanije	Javnost	
E3-1	211,91	375,51	,000
E3-2	230,43	370,82	,000
E3-3	247,22	367,05	,000
E3-4	276,98	365,47	,000
E3-5	262,73	367,46	,000
E3-6	224,53	372,43	,000
E3-7	221,24	374,92	,000
E3-8	231,37	373,66	,000
E3-9	243,03	370,24	,000
E3-10	254,17	367,13	,000
E3-11	240,47	371,47	,000
E3-12	253,08	368,64	,000
E3-13	252,75	368,70	,000
E3a-1	253,34	366,91	,000
E3a-2	257,44	367,11	,000
E3a-3	216,49	373,05	,000
E3a-4	227,82	372,39	,000
E3a-5	226,36	370,75	,000
E3a-6	220,59	373,13	,000
E3a-7	241,51	369,61	,000
E3a-8	223,15	372,67	,000
E3a-9	200,68	377,53	,000
E3a-10	236,59	371,05	,000
E3a-11	206,30	374,05	,000
E3a-12	194,90	377,18	,000
E3a-13	226,69	373,39	,000
E3a-14	211,58	375,57	,000

Tabela 5-43. *Uticaj politike ljudskih resursa organizacije na poslovne performanse*

Var.	Ukupan učinak organizacije, uspeh		p
	Mean Rank		
	Neuspešne	Uspešne	
Organizacija preuzima odgovornost za investiranje u zaposlenog.	40,51	56,68	,004
Organizacija svojim zaposlenima pruža poslove koji će ih učiniti poželjnim na tržištu.	40,28	56,94	,003
Zaposleni u organizaciji poseduju svoje karijere i preuzimaju teret izgradnje sposobnosti koje dodaju vrednost organizaciji i čine ih poželjnim na tržištu.	40,79	56,35	,005
Organizacija i zaposleni rade zajedno kako bi obezbedili da organizacija zadovolji tržišne potrebe i bude uspešna, jer stalni uspeh obezbeđuje mogućnost stalnog zaposlenja.	38,88	58,57	,000

Tabela 5-44. *Uticaj organizacione kulture na poslovne performanse*

Var.	Ukupan učinak organizacije, uspeh		p
	Mean Rank		
	Neuspešne	Uspešne	
Većina menadžera u Vašoj organizaciji duboko brine o potrošačima, akcionarima i zaposlenima.	39,31	57,21	,001
Većina menadžera u Vašoj organizaciji jako vrednuje ljude i procese koji mogu da kreiraju korisnu promenu.	40,95	56,17	,006
Menadžeri u organizaciji obraćaju posebnu pažnju svim svojim interesnim grupama, naročito potrošačima i iniciraju promenu kada je neophodno da služe njihovim legitimnim interesima, čak iako to podrazumeva preuzimanje nekog rizika.	42,14	52,90	,047
Većina menadžera u Vašoj organizaciji menja svoje strategije brzo da bi se prilagodili ili preuzeli prednost od promena u njihovim poslovnim okruženjima.	39,98	54,26	,009
Ova organizacija prati uniformne standarde ponašanja u celom svetu.	40,12	55,89	,004
U kojoj meri se u organizaciji u kojoj radite primenjuju svetski standardi etičkog poslovanja?	41,83	53,01	,043
Inovativnost	41,16	52,58	,034
Finansijski uspeh	37,68	56,55	,001
Liderstvo	39,70	53,03	,013
Kreativnost	40,67	53,14	,022
Smelost	40,56	53,27	,018
Razumevanje	37,46	56,80	,000
Ljubaznost	39,08	54,95	,003
Radost	41,38	52,34	,042
Posvećenost	41,21	52,52	,037
Sigurnost	39,49	54,49	,006
Prijateljstvo	41,24	52,49	,035
Jednostavnost	38,03	56,15	,001
Optimizam	39,27	54,74	,005
Razočaranje	52,13	40,08	,027
Usamljen	52,18	40,02	,025

Nastavak Tabela 5-44. *Uticao organizacione kulture na poslovne performanse*

Var.	Ukupan učinak organizacije, uspeh		p
	Mean Rank		
	Neuspešne	Uspešne	
Nesrećni	51,85	40,41	,036
Inferiornost	51,96	40,28	,031
Snažna organizaciona kultura	41,15	55,94	,008
Vrednosti organizacije	42,97	53,83	,049

Tabela 5-45. *Uticao modela upravljanja na poslovne performanse*

Var.	Ukupan učinak organizacije, uspeh		p
	Mean Rank		
	Neuspešne	Uspešne	
Znanje u organizaciji se slobodno prenosi kroz celu organizaciju i međusobno deli.	41,99	54,97	,019
Odgovornost za performanse se širi na sve nivoe organizacije.	41,67	55,34	,014
Svi zaposleni imaju povoljne uslove za donošenje odluka i za davanje raznih ideja, predloga, zapažanja i dr.	42,06	54,89	,021

Tabela 5-46. *Uticao usaglašenosti organizacione strukture i strategije organizacije na poslovne performanse*

Var.	Ukupan učinak organizacije, uspeh		p
	Mean Rank		
	Neuspešne	Uspešne	
Organizacija ima dugoročnu strategiju, planove i ciljeve.	41,06	55,14	,011
Ciljevi i planovi organizacije se svrsishodno ostvaruju.	41,03	56,08	,006

LEGENDA:

(D1) Koliko sledeće tvrdnje dobro opisuju Vaš stav prema kompaniji koja čini nešto kako bi popravila svet?

(D1-1) Imam pozitivniju predstavu o njoj.

(D1-2) Koristio bih proizvode ili usluge te kompanije, ako bi mi ta vrsta proizvoda ili usluga bila potrebna.

(D1-3) Preorijentisao bih se na brend te kompanije.

(D1-4) Postao bih njen lojalan kupac.

(D1-5) Kada bih imao mogućnosti da biram, radio bih u toj kompaniji.

(D1-6) Kada bih vodio posao, želeo bih da uspostavim poslovnu saradnju sa tom kompanijom.

(D1-7) Takva kompanija bi učinila da manje obraćam pažnju na konkurenciju.

(D1-8) Takva kompanija bi učinila da „zaboravim“ na konkurenciju.

(D1-9) Podržavao bih je i koristio njene proizvode ili usluge i u periodima ekonomske krize.

(D1-10) Kada bi bilo više takvih kompanija, povećalo bi se blagostanje ljudi i ovaj svet bi postao lepše mesto za život.

(D2) Opisane prethodne stavove prema takvoj kompaniji bih prezentovao/la

(D2-1) Bez obzira na karakteristike proizvoda ili usluge, kvalitet, cenu, zaradu.

(D2-2) Uz podrazumevane iste ili slične karakteristike proizvoda ili usluga, kvalitet, cenu, zaradu u odnosu na konkurentsku ponudu.

(D2-3) Samo ukoliko bi karakteristike proizvoda ili usluge, cena, kvalitet, zarada bili bolji u odnosu na konkurentsku ponudu.

(D3) Rangirajte sledeće korporativne inicijative, po redosledu značajnosti za Vas.

(D3-1) Mislim da kompanija treba da proizvodi kvalitetne proizvode i pruža kvalitetne usluge.

(D3-2) Mislim da kompanija treba da se odnosi prema svojim zaposlenima pošteno.

(D3-3) Mislim da kompanija treba da ostvaruje profit.

(D3-4) Mislim da kompanija treba da bude poštena, časna i iskrena.

(D3-5) Mislim da kompanija treba da vraća deo zajednici kroz filantropske aktivnosti, donacije.

(D3-6) Mislim da kompanija treba da vodi biznis uz očuvanje životne sredine.

(D3-7) Mislim da kompanija treba da bude emotivna, saosećajna i brižna prema potrebama svih članova ljudskog društva.

(F1) Pri donošenju odluke o kupovini sagledavam vrednosti koje kompanija nudi, odnosno, koje konkurencija nudi i kojima se vodi.

(F2) Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o proizvodu.

(F3) Pre donošenja odluke o kupovini proizvoda/usluge prethodno se dobro raspitam o kompaniji koja proizvodi taj proizvod, odnosno, pruža tu uslugu.

(F4) Rangirajte navedene atribute po redosledu značajnosti za Vas.

(F4-1) kvalitet proizvoda

(F4-2) dizajn proizvoda

(F4-3) marka proizvoda

(F4-4) cena

(F4-5) način plaćanja

(F4-6) rokovi isporuke

(F4-7) način održavanja

(F4-8) promocija

(F4-9) distribucija

(F4-10) imidž proizvoda

(F4-11) duh brenda

(F4-12) vrednosti brenda

(F5) Kada pronađem proizvod/uslugu kojima sam u potpunosti zadovoljan.

(E1).Po Vašem mišljenju, šta je to iza čega bi organizacija trebalo da stane? Koje bi trebalo da budu vrednosti u skladu sa kojima posluje?

Ocenite vrednosti po važnosti koju one imaju za Vas.

(E1-1) Istina

(E1-2) Efikasnost

(E1-3) Inicijativa

(E1-4) Svest o životnoj sredini

(E1-5) Moć

(E1-6) Kontrola

(E1-7) Konkurencija
(E1-8) Sreća
(E1-9) Čast
(E1-10) Inovativnost
(E1-11) Poslušnost
(E1a-1) Finansijski uspeh
(E1a-2) Podrška zajednice
(E1a-3) Integritet
(E1a-4) Odanost
(E1a-5) Jasnoća
(E1a-6) Bezbednost
(E1a-7) Upornost
(E1a-8) Zabava
(E1a-9) Povezanost
(E1a-10) Fleksibilnost
(E1a-11) Perspektiva
(E1a-12) Priznanje
(E1a-13) Učenje
(E1b-1) Originalnost
(E1b-2) Skromnost
(E1b-3) Napredak

- (E1b-4) Poštovanje
- (E1b-5) Duhovnost
- (E1b-6) Odgovornost
- (E1b-7) Resursi
- (E1b-8) Uslužnost
- (E1b-9) Profitabilnost
- (E1b-10) Sloboda
- (E1b-11) Prijateljstvo
- (E1b-12) Uticaj
- (E1b-13) Kvalitet
- (E1b-14) Liderstvo

(E2) Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrednosti zastupljene u poslovanju kompanija?

(E3) Po Vašem mišljenju, koje vrline bi organizacija trebalo da poseduje? Ocenite vrline po stepenu važnosti koju one imaju za Vas.

- (E3-1) Kreativnost
- (E3-2) Smelost
- (E3-3) Miroljubivost
- (E3-4) Posvećenost
- (E3-5) Etika
- (E3-6) Estetika
- (E3-7) Znanje
- (E3-8) Sposobnost / Veština

- (E3-9) Poverenje
- (E3-10) Objektivnost
- (E3-11) Brižnost
- (E3-12) Otvorenost
- (E3-13) Marljivost
- (E3a-1) Entuzijazam
- (E3a-2) Tolerancija
- (E3a-3) Ljubav
- (E3a-4) Veselost / Vedrina
- (E3a-5) Timski rad
- (E3a-6) Aspiracija / Sanjarenje
- (E3a-7) Saosećajnost / Empatija
- (E3a-8) Saradnja
- (E3a-9) Humanost
- (E3a-10) Samokontrola
- (E3a-11) Otmenost
- (E3a-12) Harmonija
- (E3a-13) Jednostavnost
- (E3a-14) Mudrost

(E4) Po Vašem mišljenju, koliko su Vama najvažnije vrline zastupljene u kompanijama?

(E5) Kada bi neka kompanija usvojila Vama najvažnije vrednosti i vrline.

(E6) Po Vašem mišljenju, koji od sledećih elemenata mogu da obezbede uspešnost promotivne poruke.

(E6-1) Apel za štednju

(E6-2) Apel za zdrav život

(E6-3) Humor

(E6-4) Novost

(E6-5) Šokantnost

(E6-6) Izazivanje straha

(E6-7) Pohlepa

(E6-8) Izazivanje ponosa

(E6-9) Širenje dobrog

(E6-10) Davanje argumenata

(E6-11) Izazivanje radoznalosti

(E6-12) Davanja nagrada

(E6-13) Angažovanje poznatih ličnosti

(E6-14) Apel za dobar fizički izgled

(E6-15) Ljubav

BIOGRAFIJA

Mr Tanja Milić je rođena 18.09.1976. godine u Beogradu, gde je završila osnovnu školu i IV gimnaziju. Studije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu upisala je školske 1995/1996. godine. Diplomirala je 2000. godine na Odseku za menadžment sa ostvarenom prosečnom ocenom u toku studija 9,05 i ocenom 10 na diplomskom radu.

Godine 2001. upisala je poslediplomske studije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu na smeru Menadžment, gde je položila sve programom predviđene ispite sa prosečnom ocenom 10 i u decembru 2006. godine odbranila magistarsku tezu.

Od oktobra 2001. godine zaposlena je na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu kao pripravnik (talenat) za poslove istraživača, a zatim, od februara 2003. godine i kao asistent pripravnik, odnosno asistent, nakon odbranjene magistarske teze, od avgusta 2007. godine. U okviru radnog odnosa, angažovana je na izvođenju vežbi iz predmeta *Ekonomika poslovanja i planiranje*, *Upravljanje troškovima* i *Strateški menadžment* na osnovnim akademskim studijama. Bila je uključena u izvođenje vežbi na master akademskim studijama na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu i na međunarodnim master studijama. Takođe je bila uključena u izvođenje seminara, koji su se održavali u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka. U toku svog usavršavanja na Fakultetu, pohađala je i veći broj stručnih kurseva, seminara i programa obuke u zemlji i inostranstvu.

Magistarsku tezu pod naslovom „Novi koncepti u kreiranju leaderske strategije organizacije“ radila je na Univerzitetu u Beogradu, Fakultetu organizacionih nauka pod mentorstvom prof.dr Vesne Milićević i odbranila je 28.12.2006. godine. Dobitnik je godišnje nagrade Privredne komore Beograda za najbolju magistarsku tezu odbranjenu u školskoj 2006/2007. godini. Na 23. Konkursu *zadužbine Andrejević* 2007. godine, magistarski rad Tanje Milić je izabran za objavljivanje u biblioteci *Academia* kao najbolji u svojoj naučnoj disciplini.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Танја Милић

број индекса 517/11

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

СТРАТЕШКИ И ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ РАЗВОЈА ПЛЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ
СА ЦИЉЕМ ДОСТИЗАЊА ЛИДЕРСКЕ ПОЗИЦИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 08.12.2015.

Танја Милић

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Тања Милић

Број индекса 517/11

Студијски програм _____

Наслов рада СТРАТЕШКИ И ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ РАЗВОЈА ПЛЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СА ЦИЛЕМ ДОСТИЗАЊА ЛИДЕРСКЕ ПОЗИЦИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ

Ментор проф. др Весна Милићковић

Потписани/а Тања Милић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 09.12.2015.

Тања Милић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

СТРАТЕШКИ И ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ РАЗВОЈА ПЛЕМЕНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ СА ЦИЉЕМ ДОСТИЗАЊА ЛИДЕРСКЕ ПОЗИЦИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 09.12.2015.

Оливера Јанковић

1. Ауторство - Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.