|  |
| --- |
| UNIVERZITET MEGATREND |
| Fakultet za poslovne studije |

|  |
| --- |
| Msc Laylay Alfazaa Mohammed Ahmed |
| ZNAČAJ STRATEŠKOG DONOŠENJA ODLUKA U UPRAVLJANJU MARKETINGOM LJUDSKIH RESURSA  Doktorska disertacija |

Beograd, 2024.

|  |
| --- |
|  |
| UNIVERZITET MEGATREND | |
| Fakultet za poslovne studije | |

|  |
| --- |
| Msc Laylay Alfazaa Mohammed Ahmed  ZNAČAJ STRATEŠKOG DONOŠENJA ODLUKA U UPRAVLJANJU MARKETINGOM LJUDSKIH RESURSA  Doktorska disertacija |

MentorDoktorand:

Prof. dr. Msc Laylay Alfazaa Mohammed Ahmed

Beograd, 2024.

KOMISIJA:

1. dr Ime i prezime, redovni profesor

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Fakultet za poslovne studije

2. Prof. dr Ime i prezime, redovni profesor

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Fakultet za poslovne studije

3. dr Ime i prezime, redovni profesor \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Fakultet za poslovne studije

Datum odbrane \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**APSTRAKT**

Ova doktorska disertacija istražuje kritičnu ulogu strateškog donošenja odluka u upravljanju ljudskim resursima, sa posebnim fokusom na diversifikaciju i multinacionalne kompanije. Kako globalizacija nastavlja da preoblikuje poslovni pejzaž, organizacije se sve više suočavaju sa izazovom upravljanja raznolikom radnom snagom u različitim kulturnim, pravnim i ekonomskim okruženjima. Strateško odlučivanje u upravljanju ljudskim resursima (HRM) postaje od suštinskog značaja za rešavanje ovih složenosti, omogućavajući kompanijama da usklade svoj ljudski kapital sa širim organizacionim ciljevima.

Studija ispituje kako efikasne HR strategije, zasnovane na informisanom donošenju odluka, doprinose konkurentskoj prednosti i uspehu organizacije. Analizira ključne komponente strateškog upravljanja ljudskim resursima, uključujući sticanje talenata, razvoj radne snage i upravljanje učinkom, istovremeno naglašavajući važnost raznolikosti i uključenosti u multinacionalne korporacije. Istražujući studije slučaja multinacionalnih firmi, teza naglašava uticaj strateških HR odluka na organizacioni učinak, zadovoljstvo zaposlenih i dugoročnu održivost.

Na kraju, istraživanje naglašava da strateško donošenje odluka o ljudskim resursima nije samo od vitalnog značaja za optimizaciju radne snage, već i za podsticanje inovacija, prilagodljivosti i kulturne kohezije u globalno diversifikovanim poslovnim okruženjima. Nalazi pružaju praktične uvide za HR profesionalce i rukovodioce u razvoju HR politika koje podržavaju poslovni rast, efikasnost i harmoničnu multikulturalnu radnu snagu.

*Ključne reči:* ljudski resursi,marketing, strategijski menadžment, diversifikacija, multinacionalne korporacije

**ABSTRACT**

This doctoral dissertation explores the critical role of strategic decision-making in human resource management, with a particular focus on diversification and multinational companies. management of human resources. As globalization continues to reshape the business landscape, organizations increasingly face the challenge of managing diverse workforces across different cultural, legal, and economic environments. Strategic decision-making in human resource management (HRM) becomes essential in addressing these complexities, enabling companies to align their human capital with broader organizational goals.

The study examines how effective HR strategies, grounded in informed decision-making, contribute to competitive advantage and organizational success. It analyzes key components of strategic HRM, including talent acquisition, workforce development, and performance management, while emphasizing the importance of diversity and inclusion in multinational corporations. By investigating case studies of multinational firms, the thesis highlights the impact of strategic HR decisions on organizational performance, employee satisfaction, and long-term sustainability.

Ultimately, the research underscores that strategic HR decision-making is not only vital for optimizing the workforce but also for fostering innovation, adaptability, and cultural cohesion in globally diversified business environments. The findings provide actionable insights for HR professionals and executives in developing HR policies that support business growth, efficiency, and a harmonious multicultural workforce.

*Keywords:* human resources, marketing, strategic management, diversification, multinational companies.

Sadržaj

[1 UVOD 6](#_Toc178553068)

[2 METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA 8](#_Toc178553069)

[2.1 Određivanje predmeta istraživanja 8](#_Toc178553070)

[2.1.1 Teorijski okvir predmeta istraživanja 8](#_Toc178553071)

[2.1.2 Operativni okvir predmeta istraživanja 9](#_Toc178553072)

[2.1.3 Vremenski, prostorni i disciplinski okvir istraživanja 10](#_Toc178553073)

[2.1.4 Cilj istraživanja 10](#_Toc178553074)

[2.2 Postavljanje hipoteze predmeta istraživanja 11](#_Toc178553075)

[2.3 Tehnika i metod istraživanja 12](#_Toc178553076)

[2.4 Doprinos istraživanja nauci i društveni doprinos 13](#_Toc178553077)

[2.5 Pregled rada po poglavljima 14](#_Toc178553078)

[3 DEFINISANJE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA 15](#_Toc178553079)

[3.1 Koncept strateškog menadžmenta 15](#_Toc178553080)

[3.2 Strateška izjava 17](#_Toc178553081)

[3.2.1 Strateška namera 18](#_Toc178553082)

[3.2.2 Strateška misija 18](#_Toc178553083)

[3.2.3 Strateška vizija 19](#_Toc178553084)

[3.2.4 Strateški ciljevi 20](#_Toc178553085)

[3.2.5 Kredo (credo) 22](#_Toc178553086)

[3.3 Prednosti i nedostaci strateškog menadžmenta 23](#_Toc178553087)

[4 STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 25](#_Toc178553088)

[4.1 Pojam upravljanja ljudskim resursima 26](#_Toc178553089)

[4.2 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 37](#_Toc178553090)

[4.3 Perspektive upravljanja ljudskim resursima 39](#_Toc178553091)

[4.4 Strateško upravljanje ljudskim resursima kao segment poslovne strategije 46](#_Toc178553092)

[5 STRATEŠKI MARKETING 50](#_Toc178553093)

[5.1 Pojam strateškog marketinga 50](#_Toc178553094)

[5.2 Značaj strateškog marketinga 51](#_Toc178553095)

[5.3 Strateško upravljanje marketingom 53](#_Toc178553096)

[6 DIVERZIFIKACIJA KAO BIZNIS STRATEGIJA 55](#_Toc178553097)

[6.1 Diverzifikacija u polju ljudskih resursa 56](#_Toc178553098)

[6.2 Diverzifikacija u polju marketinga 56](#_Toc178553099)

[6.3 Prednosti diverzifikacije 57](#_Toc178553100)

[1.1. Nedostaci diverzifikacije 59](#_Toc178553101)

[7 DIVERZIFIKACIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 61](#_Toc178553102)

[8 DIVERZIFIKACIJA KAO MARKETING STRATEGIJA 63](#_Toc178553103)

[8.1 Preporuke za diverzifikaciju 63](#_Toc178553104)

[9 INTEGRACIJA KAO BIZNIS STRATEGIJA 66](#_Toc178553105)

[9.1 Integracija ljudskih resursa i marketinga 67](#_Toc178553106)

[9.2 Modeli integracije ljudskih resursa i marketinga 68](#_Toc178553107)

[9.2.1 Angažovanost zaposlenih i „program zastupanja“ 69](#_Toc178553108)

[9.2.2 Jačanje kompanijskog brenda 70](#_Toc178553109)

[9.2.3 Organizaciona kultura 71](#_Toc178553110)

[9.2.4 Zaposleni kao brend ambasadori 72](#_Toc178553111)

[9.2.5 Pokretanje marketinške kampanje za zapošljavanje (regrutaciju) 73](#_Toc178553112)

[9.2.6 Sveobuhvatna integracija 75](#_Toc178553113)

[9.3 Strategijski okvir za integraciju – Sistem upravljanja različitostima 76](#_Toc178553114)

[10 DIVERSIFIKACIJA I INTEGRACIJA U PROCESU ODLUČIVANJA 79](#_Toc178553115)

[10.1 Modeli odlučivanja 79](#_Toc178553116)

[10.2 Upravljanjeinformacijamakrozdigitalizaciju 83](#_Toc178553117)

[11 INTEGRACIJA RAZLIČITOSTI U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA 92](#_Toc178553118)

[11.1 Strategije za integrisanje različitosti 92](#_Toc178553119)

[11.2 Uloga i značaj diversifikovanih timova u multinacionalnim kompanijama 94](#_Toc178553120)

[11.3 Performanse diversifikacije ljudskih resursa i marketinga u multinacionalnim kompanijama 97](#_Toc178553121)

[11.4 Uticaj diversifikacije na brend multinacionalne kompanije 99](#_Toc178553122)

[12 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 103](#_Toc178553123)

[12.1 Dokazivanjehipoteza 104](#_Toc178553124)

[11.2. Preporuke za buduća istraživanja 105](#_Toc178553125)

[LITERATURA 106](#_Toc178553126)

# UVOD

U današnjem globalizovanom poslovnom okruženju, uloga upravljanja ljudskim resursima (HRM) je značajno evoluirala, posebno u okviru multinacionalnih korporacija (MNC) koje posluju u različitim geografskim i kulturnim pejzažima[[1]](#footnote-2). Kako se organizacije šire i diverzifikuju, strateško upravljanje ljudskim kapitalom postaje sve važnije kako bi se osiguralo da su poslovni ciljevi ispunjeni, a istovremeno se bavio složenostima koje predstavljaju kulturna raznolikost, različiti pravni okviri i različiti uslovi na tržištu rada[[2]](#footnote-3). Sposobnost donošenja informisanih i strateških odluka u upravljanju ljudskim resursima je ključna za održavanje organizacione efikasnosti i konkurentnosti u tako složenim okruženjima.

Ljudski resursi su sada prepoznati kao ključna imovina koja pokreće inovacije, produktivnost i dugoročnu održivost u organizacijama. Stoga se strateško upravljanje ljudskim resursima ne odnosi samo na administrativne funkcije, već na usklađivanje prakse ljudskih resursa sa ukupnom poslovnom strategijom. Odluke koje se odnose na zapošljavanje, upravljanje talentima, evaluaciju učinka i razvoj zaposlenih moraju biti osmišljene tako da unaprede organizacione ciljeve i angažovanje zaposlenih, obezbeđujući da pravi talenat bude pozicioniran u pravim ulogama u pravo vreme.

Jedan od kritičnih izazova sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije je upravljanje raznolikom radnom snagom. Diverzifikacija, kako u pogledu demografije radne snage, tako i širenja poslovanja na nova tržišta, predstavlja jedinstven skup izazova i mogućnosti. Multinacionalne kompanije moraju da se kreću kroz različite kulturne norme, očekivanja zaposlenih i regulatorna okruženja, a sve to zahteva nijansiran i strateški pristup upravljanju ljudskim resursima. Neuspeh u strateškom upravljanju ovim elementima može dovesti do neefikasnosti, niskog morala i, na kraju, do konkurentskog nedostatka.

Strateško donošenje odluka u HRM igra ključnu ulogu u rešavanju ovih izazova[[3]](#footnote-4). To uključuje razvoj politika i praksi koje ne samo da podržavaju neposredne operativne potrebe organizacije, već i osiguravaju dugoročni rast i održivost. Za multinacionalne kompanije, ovo često uključuje kreiranje HR strategija koje su dovoljno fleksibilne da prilagode lokalne kulturne i regulatorne razlike, ali dovoljno standardizovane da održe kohezivni globalni organizacioni identitet[[4]](#footnote-5). Ova ravnoteža je ključna za negovanje jake korporativne kulture, unapređenje prekogranične saradnje i promovisanje inovacija na različitim tržištima.

Štaviše, strateško donošenje odluka u ljudskim resursima je od suštinskog značaja za upravljanje složenošću diverzifikacije. Bilo da kompanija diverzifikuje svoju ponudu proizvoda, ulazi na nova tržišta ili jednostavno upravlja raznolikom radnom snagom, HR igra ključnu ulogu u obezbeđivanju da zaposleni budu opremljeni da se nose sa izazovima promena. Integracijom raznolikosti i uključivanja u strategije ljudskih resursa, organizacije mogu iskoristiti jedinstvene perspektive i veštine koje dolaze sa raznolikom radnom snagom, podstičući inovacije i kreativnost, istovremeno poboljšavajući zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih.

Ova teza ima za cilj da istraži značaj strateškog odlučivanja u upravljanju ljudskim resursima u kontekstu diversifikacije i multinacionalnih operacija. Ispitujući kritične aspekte HR strategije, uključujući sticanje talenata, razvoj, upravljanje učinkom i integraciju različitosti i inkluzije, ovo istraživanje nastoji da razume kako multinacionalne kompanije mogu da optimizuju svoj ljudski kapital kako bi odgovorile na zahteve sve globalizovanijeg i konkurentnijeg poslovnog okruženja.

Kroz kombinaciju teorijske analize i studija slučaja multinacionalnih korporacija, ovo istraživanje će pružiti uvid u to kako strateške HR odluke utiču na uspeh organizacije. Konkretno, teza će istražiti načine na koje multinacionalne kompanije upravljaju složenošću različite radne snage, pravnog okruženja i kulturnih razlika, dok usklađuju svoje HR strategije sa širim poslovnim ciljevima.

U zaključku, strateško donošenje odluka o ljudskim resursima je osnovna komponenta organizacionog uspeha, posebno u kontekstu diversifikacije i multinacionalnih operacija. Razvojem i implementacijom HR strategija koje su i globalno koherentne i lokalno prilagodljive, multinacionalne kompanije mogu da podstiču konkurentsku prednost, podstiču inovacije i stvaraju kohezivnu organizacionu kulturu koja podržava dugoročni rast[[5]](#footnote-6).

Ciljevi ovog istraživanja su:

* Istražiti ulogu strateškog odlučivanja u upravljanju ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama.
* Analizirati uticaj raznolikosti radne snage na strategije upravljanja ljudskim resursima.
* Istražiti odnos između strateških HR odluka i organizacionih performansi u raznolikim i multinacionalnim kontekstima.
* Da pruži uvid u to kako multinacionalne kompanije mogu da integrišu različitost i inkluziju u svoje strategije ljudskih resursa kako bi podstakle inovacije i angažovanje zaposlenih.

# METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Metodološki okvir istraživanja odnosi se na strukturirani pristup i skup principa koji vode kako se studija sprovodi. U njemu su navedene strategije i alati koji se koriste za prikupljanje, analizu i tumačenje podataka. Ovaj okvir pruža osnovu za osiguranje sistematskog, doslednog i pouzdanog istraživanja.Posedovanje jasnog metodološkog okvira osigurava da su rezultati istraživanja verodostojni i da ih drugi mogu replicirati.

## Određivanje predmeta istraživanja

Predmet ovog istraživanja je da se istakne značaj integrisanog pristupa upravljanju ljudskim resursima (HRM) i marketingu, kao i njihov kombinovani potencijal u multinacionalnim korporacijama (MNK). Ispitujući integraciju ove dve ključne funkcije iz teorijske i praktične perspektive, ova studija ima za cilj da predstavi savremeni model tržišnog ponašanja koji usklađuje organizacionu strategiju sa globalnom poslovnom dinamikom.

Teorijski okvir ovog istraživanja zahteva prethodno definisanje nekoliko temeljnih koncepata koji su centralni za studiju, uključujući:ljudske resurse (HR),marketing, strateški menadžment, diverzifikacija i integraciju.

Ovi elementi čine jezgro predmeta istraživanja i od suštinskog su značaja za razumevanje kako HRM i marketing mogu funkcionisati kao komplementarne discipline, posebno u složenim operacijama multinacionalnih kompanija.

### Teorijski okvir predmeta istraživanja

Teorijsko istraživanje ove teme počinje definisanjem osnovnih pojmova koji čine osnovu istraživanja. Ljudski resursi i marketing, iako tradicionalno različita polja, sve više se preklapaju u strateškom menadžmentu, jer preduzeća nastoje da integrišu ove funkcije kako bi optimizovala poslovanje.

Ljudski resursi (HRM): Upravljanje najvrednijom imovinom kompanije — njenim ljudima. U multinacionalnim kontekstima, upravljanje ljudskim resursima je ključno za upravljanje kulturno raznolikom i geografski raspršenom radnom snagom.

Marketing: Ključna poslovna funkcija koja se fokusira na promovisanje proizvoda i usluga, izgradnju vrednosti brenda i zadovoljavanje potreba kupaca. Za multinacionalne kompanije, marketinške strategije moraju da uzmu u obzir različita kulturna i ekonomska okruženja u različitim regionima.

Strateški menadžment: Proces kojim organizacije definišu svoje dugoročne ciljeve i osmišljavaju planove za postizanje konkurentske prednosti. Strateški menadžment čini okosnicu donošenja odluka kako u oblasti upravljanja ljudskim resursima tako iu marketingu.

Diverzifikacija: Strategija rasta gde kompanija ulazi na nova tržišta ili razvija nove proizvode kako bi ublažila rizike i iskoristila prilike. U multinacionalnim korporacijama, diverzifikacija je ključna za širenje globalnog dosega i prodor na tržište.

Integracija: Koordinacija različitih poslovnih funkcija—kao što su upravljanje ljudskim resursima i marketing—kako bi zajedno radili na jedinstvenoj poslovnoj strategiji. U globalnom kontekstu, integracija omogućava multinacionalnim korporacijama da iskoriste sinergiju i postignu operativnu izvrsnost.

### Operativni okvir predmeta istraživanja

U operacionalizaciji ovih koncepata, istraživanje se fokusira na analizu upravljanja ljudskim resursima i marketinga iz nekoliko ključnih dimenzija. Ovo uključuje razbijanje uloga ovih funkcija u okviru šireg obima multinacionalne poslovne strategije. Konkretno, istraživanje ispituje:

* Strateški menadžment: HRM i marketing se posmatraju kroz prizmu strateškog menadžmenta, istražujući kako ove funkcije doprinose dugoročnim korporativnim ciljevima i konkurentskoj prednosti.
* Koncepti, funkcije i ciljevi: Studija se takođe bavi teorijskom i praktičnom ulogom upravljanja ljudskim resursima i marketingom, razumevajući kako su njihove osnovne funkcije i ciljevi isprepleteni u okviru korporativne strategije.
* Diverzifikacija i integracija kao poslovne strategije: Pošto diverzifikacija i integracija postaju osnovne strategije za multinacionalne kompanije, ovo istraživanje istražuje njihovu primenu u okviru upravljanja ljudskim resursima i marketinga. Obe funkcije su ključne u podršci sposobnosti kompanije da se prilagodi i raste na novim tržištima.
* Diverzifikacija i integracija na funkcionalnom nivou: Istraživanje će ispitati kako HRM i marketinške strategije doprinose organizacionoj diversifikaciji i integraciji, od kojih su obe značajne za snalaženje u složenosti multinacionalnih operacija.
* Menadžment i operacije: HRM i marketing će se takođe razmatrati u kontekstu svakodnevnih operacija u multinacionalnim kompanijama, naglašavajući njihove uloge u upravljanju složenim tokovima posla i održavanju globalne konzistentnosti.

### Vremenski, prostorni i disciplinski okvir istraživanja

Ovo istraživanje se fokusira na razvoj integracije upravljanja ljudskim resursima i marketinga od 2010. godine do danas. Ovaj vremenski okvir predstavlja period u kome je globalna ekonomija sve više prihvatala pojam integracije ove dve discipline kao modela poslovne efikasnosti i konkurentnosti. Vremenom je primena integrisanih strategija upravljanja ljudskim resursima i marketinga postala ključni faktor uspeha multinacionalnih kompanija koje posluju u visoko povezanoj globalnoj ekonomiji.

Prostorni obim ovog istraživanja je globalan, sa posebnim fokusom na trendove i prakse u multinacionalnim korporacijama. Globalni domet MNK zahteva širu, inkluzivniju perspektivu o tome kako su upravljanje ljudskim resursima i marketing integrisani u različitim regionima, kulturama i tržištima. Studija će naglasiti globalne trendove, a istovremeno će prepoznati regionalne i lokalne varijacije u načinu na koji se integracija sprovodi u različitim poslovnim okruženjima.

Istraživanje je multidisciplinarno po prirodi, kombinujući elemente upravljanja ljudskim resursima i marketing menadžmenta. Ove dve discipline, iako su tradicionalno odvojene, ukrštaju se na kritične načine u kontekstu multinacionalnih korporacija. Istraživanjem ovog preseka, studija ima za cilj da doprinese holističkijem razumevanju kako integrisane strategije mogu da dovedu do poslovnog uspeha na globalnim tržištima.

### Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da se podvuku prednosti i potencijal koji mogu dovesti do stvaranja nove vrednosti i poboljšanog kvaliteta kada se marketinške strategije efikasno primenjuju u tandemu sa pravilnim upravljanjem ljudskim resursima. Ova perspektiva nije ograničena na multinacionalne kompanije, već se proteže na bilo koju organizaciju koja ima za cilj da postigne konkurentsku poziciju na lokalnom, regionalnom ili globalnom tržištu.

Primarni cilj ove studije je analiza upravljanja ljudskim resursima, fokusirajući se na uloge, odgovornosti i funkcije upravljačkog osoblja u multinacionalnim korporacijama. Pored toga, istraživaće značaj marketinga kao ključne poslovne funkcije, ispitujući i njegovu individualnu diversifikaciju i njegovu integraciju sa ljudskim resursima na strateškom nivou.

Da bi se pružila zaokružena diskusija o ovoj temi, istraživanje će detaljno ispitati ulogu i uticaj upravljanja ljudskim resursima na poslovanje multinacionalnih kompanija. Takođe će proceniti uticaj marketinga na menadžment ovih kompanija, udubljujući se u karakteristike diversifikacije u okviru ovih funkcija. Štaviše, studija će proceniti efekte integrisanog pristupa između upravljanja ljudskim resursima i marketinga na ukupno pozicioniranje kompanije na tržištu.

Krajnji cilj je da se pokaže kako kombinovani napori ove dve kritične funkcije mogu dovesti do poslovnog uspeha i stvoriti nove mogućnosti za rast.

Ovo poglavlje je ocrtalo predmet istraživanja, pružajući teorijski i operativni okvir za razumevanje značaja integracije upravljanja ljudskim resursima i marketinga u multinacionalnim korporacijama. Integracija ovih disciplina je od suštinskog značaja za multinacionalne kompanije da se kreću kroz složenost diverzifikacije i globalne ekspanzije, obezbeđujući da njihove poslovne strategije ostanu usklađene u svim funkcijama. U narednim poglavljima, ovo istraživanje će se dublje baviti specifičnim ulogama i doprinosima HRM-a i marketinga, istražujući studije slučaja i praktične primene integracije u multinacionalnim poslovnim kontekstima.

## Postavljanje hipoteze predmeta istraživanja

U toku ovog istraživanja formulisana je centralna hipoteza uz nekoliko specifičnih hipoteza, koje će biti testirane i potvrđene ili odbačene u okviru studije.

Glavna hipoteza (H0) je sledeća: Ako kompanija unapredi upravljanje ljudskim resursima, ulaže u razvoj osoblja i usvoji moderne marketinške trendove uz integraciju ove dve ključne poslovne funkcije (ljudski resursi i marketing), performanse kompanije će se poboljšati. Ovo će rezultirati boljim pozicioniranjem na tržištu, povećanom prepoznatljivošću brenda i višim nivoom postignuća kako strateških tako i operativnih ciljeva.

Konkretne hipoteze koje podržavaju ovu glavnu tvrdnju su sledeće:

Prvo (hipoteza H1) ako se zaposlenima pruži odgovarajuća obuka i mogućnosti za kontinuirani razvoj, kompanija će videti poboljšanja u kreativnosti, motivaciji, inovativnosti i angažovanju zaposlenih.

Drugo (hipoteza H2), ako se ljudskim resursima efikasno upravlja sa fokusom na jačanje motivacije, kompanija će poboljšati svoju konkurentnost i ojačati svoju tržišnu poziciju.

Treće (hipoteza H3), razvoj dugoročnih odnosa sa kupcima u konkurentnom tržišnom okruženju zavisi od ciljanih marketinških kampanja koje su vođene akvizicijom talenata, sa krajnjim ciljem povećanja profitabilnosti.

Četvrto (hipoteza H4), efikasnost marketinga i komunikacije ljudskih resursa zavisi od specifičnih karakteristika ciljnog tržišta i zahteva kupaca kojima se služi.

Peto (hipoteza H5), na postizanje strateških ciljeva kompanije utiče usklađivanje ciljeva ljudskih resursa sa marketinškim strategijama.

Konačno (hipoteza H6), ako kompanija usvoji integrisani pristup ljudskim resursima i marketingu, koristeći modele diverzifikacije, to će povećati snagu brenda, što bi potencijalno moglo dovesti do povećanja profitabilnosti.

Ove hipoteze čine osnovu istraživačkog okvira i vodiće istraživanje o tome kako integracija ljudskih resursa i marketinga utiče na ukupan uspeh kompanije.

## Tehnika i metod istraživanja

Da bi došlo do konkretnih naučnih saznanja i zaključaka, ovo istraživanje će koristiti sveobuhvatnu metodologiju, koja uključuje različite istraživačke metode. Cilj je da se demonstrira i složenost i značaj pojedinačnih i integrisanih procesa upravljanja ljudskim resursima i marketinga, uz definisanje prednosti njihove diversifikacije i procenu njihovog kohezivnog uticaja na poboljšanje ekonomskih performansi kompanije. Istraživanje će biti sprovedeno i teoretski i praktično, koristeći širok spektar metoda kako bi se dokazalo da se integracija marketinga i ljudskih resursa može uskladiti sa strateškim ciljevima kompanije.

U dokazivanju glavnih i specifičnih hipoteza slediće se suštinski metodološki principi, kao što su objektivnost, sistematičnost, pouzdanost i sposobnost generalizacije nalaza za širu primenu. Istraživanje će se zasnivati na aktuelnim naučnim studijama i teorijskim saznanjima iz relevantne literature, kao i savremenoj poslovnoj praksi.

Prikupljanje podataka će se oslanjati na metode analize, dedukcije, nezavisnog zaključivanja i poređenja. Statističke metode će se koristiti za obradu podataka, obezbeđujući naučnu i društvenu relevantnost ciljeva istraživanja.

Tokom izrade disertacije biće korišćeno nekoliko istraživačkih metoda:

Dijalektički metod će ispitati evoluirajući odnos između marketinga i ljudskih resursa, budući da se obe oblasti stalno menjaju i unapređuju kao odgovor na moderne poslovne zahteve, kako lokalno tako i globalno. Ovi razvoji se odnose i na naučna saznanja i na praktičnu primenu marketinga i ljudskih resursa u povećanju profitabilnosti kompanije.

Induktivni metod će omogućiti da se izvuku opšti zaključci iz analize pojedinačnih činjenica, procesa ili pojava vezanih za ljudske resurse i marketing. Kroz induktivno rezonovanje, istraživanje će generalizovati pojedinačne nalaze kako bi otkrilo šire istine i principe koji regulišu odnos između ova dva polja.

Deduktivna metoda će omogućiti studiji da izvede specifične zaključke ili tvrdnje iz opštih premisa, naglašavajući logičke veze između koncepata, modela i tehnologija koje se istražuju. Ovaj metod će vam pomoći da otkrijete nove uvide i potvrdite ili predložite nove činjenice i zakone. U okviru deduktivnog okvira, koristiće se analitičke tehnike poput sinteze, apstrakcije i generalizacije.

Analiza sadržaja će uključivati ispitivanje dostupnih podataka, knjiga, akademskih radova, operativnih dokumenata i drugih publikacija u vezi sa temom.

Komparativna metoda će uporediti nalaze u različitim kompanijama kako bi istakla razlike i zajedničke karakteristike u njihovom pristupu.

Statističke metode će se koristiti za prikupljanje i analizu podataka, podržavajući naučne i društvene ciljeve istraživanja.

Metod kompilacije će se primenjivati u delovima u kojima je ugrađeno postojeće znanje, uz pravilno citiranje elemenata pozajmljenih od drugih autora.

Metoda pobijanja će osporiti ideju da marketing i ljudski resursi mogu da funkcionišu nezavisno, demantujući tezu da ove dve discipline daju pozitivne efekte kada deluju izolovano.

Namenski metod istraživanja će prikupiti podatke o integrisanim efektima marketinga i ljudskih resursa.

Metoda posmatranja će uključivati direktno posmatranje integracije (ili nedostatka) marketinga i aktivnosti ljudskih resursa, analizirajući rezultate ovog menadžerskog pristupa.

Metoda studije slučaja će se koristiti za istraživanje konkretnih primera multinacionalnih kompanija i za poređenje sličnih slučajeva u različitim sektorima.

Biografski metod će biti posebno važan u segmentu ljudskih resursa, fokusirajući se na širi i zamršeniji pristup proučavanju ličnosti.

Primenom ovih raznovrsnih istraživačkih metoda, disertacija će se zaključiti sveobuhvatnim razumevanjem integrisanog delovanja marketinga i ljudskih resursa i njegovog uticaja na performanse organizacije.

## Doprinos istraživanja nauci i društveni doprinos

Naučni doprinos ove doktorske disertacije leži u unapređenju razumevanja kako se upravljanje ljudskim resursima i marketing mogu razviti kroz diversifikaciju i integraciju njihovih funkcija radi postizanja poboljšanih ekonomskih rezultata. Vremenom, interakcija između ovih disciplina je evoluirala, a poslednjih godina se pojavio rastući trend tržišne kompatibilnosti među njima. Pošto se obe discipline koncentrišu oko fokusa na „ljude“, naučnici su počeli da istražuju potencijal za njihove sinergijske efekte, što je dovelo do sve većeg trenda integracije njihove primene u specifične ekonomske kontekste. Ovo istraživanje će pokazati da integrisani pristup ovim disciplinama rezultira boljim tržišnim ishodima, kao što je bolje tržišno pozicioniranje kompanija, što označava značajan naučni doprinos disertacije.

Očekivani društveni doprinos ove disertacije će uključivati podizanje svesti menadžera o prednostima primene ovog novog pristupa u oblastima marketinga i ljudskih resursa. Procesi kompanije u obe oblasti biće optimizovani pošto su ove dve discipline bliže usklađene i povezane, što na kraju dovodi do efikasnije primene u tržišnim praksama.

## Pregled rada po poglavljima

Rad je strukturiran u jedanaest poglavlja. Prvo poglavlje ocrtava metodološki okvir istraživanja, diskutujući o formulaciji istraživačkog problema, definisanju predmeta istraživanja i predstavljanju istraživačkih ciljeva, naučnih i društvenih. Takođe pokriva hipotetički okvir, metode istraživanja i naučnu i društvenu relevantnost studije.

Drugo poglavlje daje analizu strateškog menadžmenta, naglašavajući ulogu upravljanja ljudskim resursima i marketinga. U trećem poglavlju fokus se pomera na strateško upravljanje ljudskim resursima, objašnjavajući njegov koncept, ciljeve i perspektive, sa posebnim naglaskom na odnos strategije ljudskih resursa i poslovne strategije.

Strateški marketing se istražuje u četvrtom poglavlju, gde se ispituju njegov koncept, značaj, prednosti i mane. Peto poglavlje bavi se diversifikacijom kao poslovnom strategijom, razmatrajući njen koncept, značaj, kao i prednosti i izazove njene primene.

Šesto poglavlje analizira diverzifikaciju iz perspektive prirodnih resursa, dok sedmo poglavlje diverzifikacije pristupa sa stanovišta marketinga. U osmom poglavlju, integracija se razmatra kao poslovna strategija sa stanovišta ljudskih resursa i marketinga, sa posebnim osvrtom na sisteme upravljanja raznovrsnošću.

Deveto poglavlje proučava donošenje odluka u kontekstu diversifikacije i integracije, raspravljajući o modelima odlučivanja i ulozi upravljanja informacijama kroz digitalizaciju. Deseto poglavlje se fokusira na multinacionalne kompanije (MNC) i integraciju različitosti u ovim organizacijama, posebno u pogledu ljudskih resursa i marketinga. Ovo poglavlje naglašava strategije integracije raznolikosti, ulogu raznovrsnih timova i uticaj ovih procesa na brendiranje MNK.

Rad se završava završnim razmišljanjima, nakon čega sledi pregled literature i priloga.

# DEFINISANJE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

Strateško upravljanje uključuje nadgledanje i koordinaciju svih resursa kompanije kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Ovaj proces obuhvata postavljanje ciljeva, analizu konkurentskog pejzaža, ispitivanje unutrašnje strukture organizacije, procenu postojeće strategije i obezbeđivanje neophodnih uslova za uspešno sprovođenje te strategije u celoj organizaciji. Za multinacionalne kompanije, ovo takođe uključuje upravljanje resursima i usklađivanje strategija u njihovim inostranim filijalama.

Pored ovih ključnih elemenata, strateško upravljanje takođe naglašava prilagodljivost i odgovor na promene u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju. Kompanije moraju kontinuirano da prate tržišne trendove, tehnološki napredak i promene u ponašanju potrošača da bi ostale konkurentne. Efikasno strateško upravljanje omogućava organizacijama ne samo da postignu svoje kratkoročne ciljeve već i da se pozicioniraju za dugoročni uspeh podsticanjem inovacija, povećanjem operativne efikasnosti i održavanjem jasne vizije koja je u skladu sa njihovim poslovnim okruženjem koje se razvija.

## Koncept strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je sveobuhvatan pristup upravljanju resursima, aktivnostima i inicijativama organizacije u cilju postizanja dugoročnih ciljeva i zadataka. U svojoj suštini, to uključuje definisanje vizije i misije kompanije, postavljanje jasnih ciljeva i formulisanje strategija za usklađivanje resursa i akcija sa ovim ciljevima. Koncept obuhvata ne samo kreiranje strategija već i njihovu efektivnu implementaciju i kontinuiranu evaluaciju, obezbeđujući da se kompanija prilagođava promenama kako u unutrašnjem tako i u eksternom okruženju.

Koncept strateškog menadžmenta se razlikuje na osnovu gledišta različitih akademskih i praktičnih pristupa. Primarna razlika postoji između preskriptivnih i deskriptivnih metoda. Preskriptivni pristup se fokusira na okvire za formulisanje strategije, naglašavajući specifične planove za proširenje i izvršenje kompanije. S druge strane, deskriptivni pristup se fokusira na to kako kompanija sprovodi ove strategije u scenarijima iz stvarnog sveta, naglašavajući specifične akcije. Dok preskriptivni model ocrtava detaljne strateške planove, deskriptivni model se više bavi time kako organizacija oblikuje i sprovodi te strategije.

Proces strateškog upravljanja počinje skeniranjem životne sredine, gde kompanija analizira svoj konkurentski pejzaž, unutrašnje snage i slabosti, kao i eksterne prilike i pretnje. Ovo se često formalizuje kroz alate kao što je SVOT analiza (snage, slabosti, mogućnosti i pretnje). Jednom kada se uspostavi jasno razumevanje pozicije kompanije, strateški menadžment prelazi u fazu planiranja, gde se razvijaju specifične strategije za sticanje konkurentske prednosti.

Izvršenje je kritičan element u strateškom menadžmentu. Čak i najbolje formulisani planovi moraju biti delotvorno sprovedeni, što uključuje usklađivanje organizacione strukture, procesa i kulture sa strateškim ciljevima. Ovo zahteva liderstvo na svim nivoima, jasnu komunikaciju i odgovornost unutar organizacije. Uspešno izvršenje se takođe oslanja na strateške kontrolne mehanizme za praćenje napretka i prilagođavanja po potrebi.

Stalna priroda strateškog menadžmenta je jedna od njegovih ključnih karakteristika. To nije statički plan, već dinamičan proces koji mora biti dovoljno fleksibilan da odgovori na evoluirajuće tržišne uslove, tehnološke promene i promene u preferencijama potrošača. Organizacije koje praktikuju strateški menadžment redovno preispituju svoje strategije i revidiraju ih kako bi ostale konkurentne i osigurale dugoročan uspeh.

U suštini, strateški menadžment služi kao putokaz za organizacije, usmeravajući donošenje odluka i alokaciju resursa na način koji podržava održivi rast i dugoročni uspeh. Bilo da se radi o malim preduzećima ili multinacionalnim korporacijama, principi strateškog upravljanja su sastavni deo navigacije u složenim poslovnim okruženjima i postizanja trajne konkurentnosti.

Strateški menadžment igra ključnu ulogu u pomaganju preduzećima u prepoznavanju oblasti koje treba poboljšati. Organizacije mogu ili da se uključe u analitički proces da identifikuju potencijalne rizike i prilike ili da prate opšte smernice. U zavisnosti od svog organizacionog dizajna, kompanija obično bira ili preskriptivni ili deskriptivni pristup, mada retko kombinuje obe metodologije.

U svom osnivanju, strateško upravljanje uključuje izbore i akcije koje donose viši lideri koji utiču na celokupno poslovanje kompanije. Da bi donosio strateške odluke sa dobrim informacijama, menadžer mora temeljno da razume širi i konkurentski pejzaž u kojem kompanija posluje. Danas takve odluke često ne donose sami menadžeri, već timovi koji sprovode dubinske procene.

Strateško upravljanje se može posmatrati kao proces planiranja dizajniran da upravlja i predvidivim i nepredvidivim okolnostima. Ovo je primenjivo na organizacije bilo koje veličine, jer se čak i mala preduzeća susreću sa konkurencijom i moraju da razviju strategije za održavanje konkurentske prednosti. Proces postavljanja ciljeva i njihovog postizanja je zajednički napor koji zahteva procenu brojnih faktora. Strateški menadžment podrazumeva donošenje i sprovođenje odluka o budućem pravcu poslovanja preduzeća definisanjem njegovog kursa.

Kao kontinuirani proces, strateški menadžment procenjuje i kontroliše sektore u kojima kompanija posluje, ocenjuje konkurente i postavlja ciljeve i strategije za nadmašivanje rivala. Ove strategije se redovno revidiraju kako bi se osiguralo da ostaju efikasne ili ako su potrebna prilagođavanja.

Jedna od ključnih prednosti strateškog upravljanja je to što zaposlenima pruža šire razumevanje, pomažući im da shvate kako njihove uloge doprinose ukupnoj organizacionoj strategiji i kako je njihov rad međusobno povezan sa drugim odeljenjima. Povećava odgovornost, posvećenost i zadovoljstvo zaposlenih, jer oni mogu jasno da vide kako su njihovi napori u skladu sa ciljevima organizacije. Kroz strateško upravljanje, zaposleni takođe stiču bolje razumevanje o tome kako eksterne promene mogu uticati na kompaniju i mogu predvideti kako će poslovanje reagovati. Ovo im pomaže da se pripreme za promene u sopstvenom radnom okruženju i prilagode se na njih.

Da bi organizacija napredovala, menadžeri i zaposleni moraju efikasno i efektivno da koordiniraju svoje napore. Strateško upravljanje služi nekoliko osnovnih funkcija, uključujući osiguravanje da su različite funkcionalne oblasti unutar kompanije integrisane i usklađene, kao i kontinuirano praćenje ciljeva kompanije. Ovo je posebno značajno u oblastima kao što su strateško upravljanje ljudskim resursima i strateško upravljanje marketingom, koje obuhvataju različite specijalizovane oblasti ključne za postizanje organizacionog uspeha.

## Strateškaizjava

Strateška izjava ocrtava dugoročnu viziju kompanije i uključuje različite razvojne politike u svoju strategiju. On daje organizaciji jasan pravac i definiše njen strateški cilj, detaljno opisuje niz aktivnosti koje treba preduzeti u narednim godinama.

Glavni konstituenti Strateške deklaracije su (slika 1):

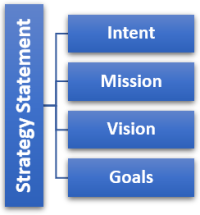
1. Namera

2. Misija

3. Vizija

4. Ciljevi

5. Kredo (novi konstituent)



Slika 1Glavni konstituenti strateške deklaracije [[6]](#footnote-7)

### Strateška namera

Strateška namera u strateškoj izjavi je kritični element koji odražava ambiciju kompanije da postigne izazovan i dugoročan cilj, često prevazilazeći trenutne mogućnosti. On oličava viziju organizacije za budućnost i služi kao vodeća sila koja usmerava sve napore ka ispunjenju ove ambicije. Za razliku od kratkoročnih ciljeva, strateška namera se fokusira na izgradnju novih kompetencija, iskorištavanje resursa i praćenje inovacija kako bi se stvorile mogućnosti i održala konkurentska prednost tokom vremena. Ugrađivanjem strateške namere u stratešku izjavu, kompanije pojašnjavaju ne samo šta žele da postignu, već i kako će kultivisati neophodne sposobnosti da se suoče sa budućim izazovima, inspirišući zaposlene i usklađujući organizacione aktivnosti sa zajedničkim ciljem.

Strateška namera pomaže menadžmentu da usmeri pažnju i energiju na ono što je najvažnije za organizaciju. Predstavlja način na koji kompanija koristi svoje resurse i ključne kompetencije u cilju postizanja ciljeva koji na prvi pogled mogu biti nedovoljni u konkurentskom okruženju. Dobro formirana strateška namera usmerava organizaciju ka postizanju ciljeva i zadataka, uz maksimalno korišćenje svih njenih mogućnosti. Ovom namerom kompanija se fokusira na povećanje profita, motivisanje zaposlenih, podsticanje saradnje i efikasnu alokaciju resursa.

Za razliku od strateškog uklapanja, koji se bavi prilagođavanjem postojećih resursa u trenutnom okruženju, strateška namera naglašava razvoj novih resursa i potencijala sa ciljem stvaranja budućih mogućnosti. Na ovaj način, kompanija se ne ograničava na prilagođavanje postojećim okolnostima, već nastoji da stvori uslove za budući rast i napredak.

### Strateška misija

Strateška misija unutar strateške izjave definiše fundamentalnu svrhu organizacije, naglašavajući zašto kompanija postoji i šta želi da postigne. Deluje kao osnova za sve strateške odluke, usmeravajući akcije kompanije, alokaciju resursa i dugoročno planiranje. Misija pruža jasnoću o ulozi kompanije u pružanju usluga svojim zainteresovanim stranama, kao što su kupci, zaposleni i akcionari, istovremeno naglašavajući njenu jedinstvenu ponudu vrednosti.

Izjava o misijidefiniše osnovnu ulogu organizacije i objašnjava svrhu njenog postojanja u odnosu na sve zainteresovane strane. On pruža okvir za razvojnu strategiju, opisujući šta organizacija radi, kome služi i šta je čini jedinstvenom. Izjava o misiji razlikuje kompaniju od drugih tako što opisuje njene aktivnosti, proizvode, usluge i tehnologiju, fokusirajući se na trenutno stanje i okruženje u kojem posluje. Kao i Microsoft, njihova misija je da pomognu ljudima i preduzećima širom sveta da ostvare svoj puni potencijal, dok Val-Mart nastoji da omogući pristup kvalitetnim proizvodima široj populaciji.

Izjave o misiji obično postoje na najvišem nivou organizacije, ali mogu biti prilagođene različitim nivoima ili segmentima. Izvršni direktor igra ključnu ulogu u njihovom formiranju, a kada se jednom definiše, izjava o misiji vodi organizaciju tokom dugog vremenskog perioda. Međutim, sa najnovijim promenama i inovacijama, misija može postati manje jasna, pa su ponekad potrebna prilagođavanja. Redefinisanje misije treba da zadrži ključne komponente kako bi ostalo kredibilno i povezano sa prvobitnim pravcem organizacije.

Kada definišete misiju, važno je da ona bude realna, ostvariva i inspirativna, i dovoljno jasna da omogući preduzimanje akcije. Takođe, mora biti prepoznatljiv i jedinstven kako bi ostavio utisak na sve zainteresovane, a istovremeno analitičan i kredibilan, kako bi svi u organizaciji verovali u njega.

Dobro artikulisana misija u strateškoj izjavi osigurava da svaki deo organizacije razume svoje ciljeve, usklađuje svoje napore i ostaje fokusiran na isporuku vrednosti. Obično pokriva ključne aspekte kao što su osnovne aktivnosti kompanije, ciljno tržište i principi koji oblikuju njene poslovne prakse. Definisanjem strateške misije, kompanije ne samo da uspostavljaju svoju trenutnu poziciju već i postavljaju teren za budući rast, inovacije i tržišnu relevantnost, čineći to ključnim delom strateške izjave.

### Strateška vizija

Izjava o viziji opisuje gde kompanija teži da bude u budućnosti ili gde treba da se pozicionira kako bi najbolje ispunila potrebe svojih zainteresovanih strana. On odražava osnovne ambicije organizacije i dugoročne ciljeve. Na primer, vizija Microsofta je „da osnaži ljude kroz odličan softver, bilo kada, bilo gde ili na bilo kom uređaju“. Slično, Val-Mart sebe zamišlja kao globalnog lidera u maloprodaji.

U suštini, vizija predstavlja sposobnost predviđanja budućih mogućnosti. Odgovara na pitanje: „Gde želimo da budemo?“ i služi kao kontinuirani podsetnik na razvojne ciljeve kompanije. Za razliku od izjave o misiji, koja se fokusira na odnos kompanije sa svojim klijentima i zainteresovanim stranama, izjava o viziji je usmerena interno, služeći kao putokaz za kompaniju i njene članove. Dobro osmišljena vizija pomaže u pojednostavljivanju procesa donošenja odluka i poslovnog planiranja, osiguravajući da svi napori budu usklađeni sa dugoročnim ciljem organizacije. Pruža jasnoću o željenom budućem stanju kompanije nakon uspešnog sprovođenja svoje misije.

Izjava o viziji mora imati određene bitne kvalitete da bi bila efikasna. Trebalo bi da bude jasan i koncizan, tako da ga je lako zapamtiti i razumeti. Štaviše, potrebno je da se uskladi sa vrednostima i kulturom kompanije, obezbeđujući da rezonuje i sa zaposlenima i sa rukovodstvom. Aspiracije zacrtane u viziji takođe moraju biti realne i dostižne, služeći kao motivirajući, ali dostižan cilj za celu organizaciju.

Dodatni element jake izjave o viziji je da deluje kao strateški kompas, pomažući kompaniji da se kreće kroz promene i izazove u poslovnom okruženju. Kako se tržišta razvijaju, jasna i inspirativna vizija drži kompaniju fokusiranom na svoju dugoročnu putanju, osiguravajući da kratkoročne fluktuacije ne poremete njene šire ciljeve. Ovo čini viziju ne samo iskazom težnje, već i alatom za održivu organizacionu otpornost i rast.

### Strateški ciljevi

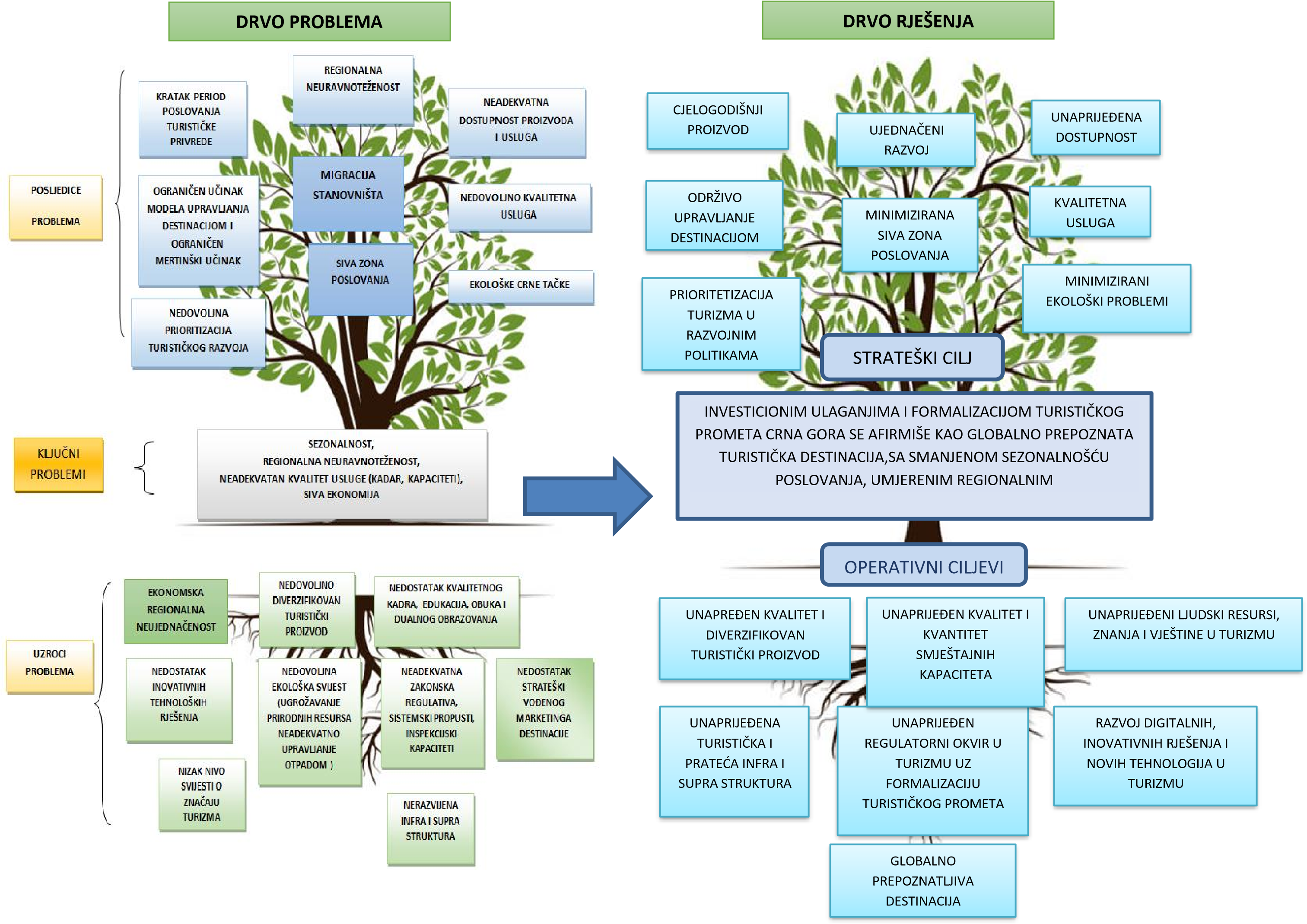
Cilj preduzeća predstavlja željeno buduće stanje koje želi da postigne. S druge strane, ciljevi su specifični ciljevi koji ocrtavaju šta treba učiniti da bi se ispunila misija ili vizija kompanije. Definisanjem ciljeva, kompanija transformiše svoju misiju u delotvorne i konkretne zadatke, obezbeđujući mapu puta koja integriše i koordiniše različite funkcionalne i sektorske oblasti unutar organizacije.

Dobro definisani ciljevi pokazuju nekoliko bitnih karakteristika. Oni moraju biti precizni i merljivi kako bi se osiguralo da se napredak može efikasno pratiti. Ovi ciljevi se fokusiraju na kritična i važna pitanja unutar organizacije, usklađujući se sa najhitnijim prioritetima. Oni takođe treba da budu realni, ali izazovni, gurajući kompaniju ka poboljšanju, a da pritom ostanu ostvarivi. Štaviše, ciljevi moraju biti vremenski ograničeni, dajući jasan rok ili vremenski okvir za njihovu realizaciju. Ono što je važno, trebalo bi da obuhvate i finansijske i nefinansijske aspekte, obezbeđujući holistički pristup organizacionom uspehu.

U širem smislu, ciljevi služe kao osnova za proces planiranja kompanije. Oni usmeravaju razvojne politike kako bi osigurali da organizacija postigne svoje ciljeve što je efikasnije moguće. Formulisanje ovih ciljeva je odgovornost najvišeg menadžmenta, jer oni usmeravaju strateški pravac kompanije.

Efikasni ciljevi poseduju dodatne ključne atribute. Oni nisu pojedinačni, već višestruki, baveći se različitim aspektima poslovanja organizacije. Ovi ciljevi moraju biti i kratkoročni i dugoročni, omogućavajući kompaniji da postigne trenutne rezultate uz zadržavanje fokusa na budućim ambicijama. Fleksibilnost je još jedna ključna karakteristika, koja omogućava organizaciji da se prilagodi promenama u poslovnom okruženju. Istovremeno, ciljevi moraju biti inovativni, gurajući kompaniju da proaktivno odgovori na nove trendove i izazove. Konačno, oni moraju biti izvodljivi, operativni i usklađeni sa kapacitetima organizacije.

Primer postavljanja ciljeva može se posmatrati u strateškim i operativnim dokumentima kroz savremene metodologije kao što je „stablo rešenja“ (slika 2), koje se često koristi u upravljanju destinacijama i koje preporučuje EU za izradu takvih dokumenata. Ovaj metod pruža strukturirani pristup vizuelizaciji ciljeva i njihovih rešenja.



Slika2Ciljevi[[7]](#footnote-8)

Poslednjih godina, struktura strateške izjave kompanije je proširena i uključuje „kredo“. Potičući iz umetnosti, religije, muzike i filozofije, kredo je postao sastavni deo savremenih strateških dokumenata. Za razliku od širih izjava o misiji ili viziji, credo je koncizna, fokusirana poruka usmerena prvenstveno na klijente. Služi kao slogan ili fraza koja obuhvata osnovne vrednosti i svrhu kompanije na način koji odjekuje njenoj publici. Kao marketinški i komunikacioni alat, kredo jača identitet kompanije i gradi jače veze sa svojim klijentima.

Integracijom jasnih, merljivih i fleksibilnih ciljeva, zajedno sa snažnim kredom, strateška izjava postaje moćan vodič koji ne samo da definiše šta kompanija želi da postigne već i kako planira da se angažuje i komunicira sa svojim klijentima

### Kredo (credo)

U kontekstu strateške izjave, kredo je koncizna i moćna deklaracija koja obuhvata osnovne vrednosti i filozofiju organizacije. On služi kao vodeći princip ili sistem uverenja kojih se kompanija pridržava u svom radu, donošenju odluka i interakciji sa zainteresovanim stranama. Za razliku od izjave o misiji, koja ocrtava svrhu i pravac organizacije, kredo je obično kraći, fokusiraniji i često se koristi kao marketinško ili komunikaciono sredstvo za interakciju i sa zaposlenima i sa klijentima.

Uključivanje kreda u stratešku izjavu je steklo popularnost poslednjih godina jer preduzeća prepoznaju važnost jasne, snažne poruke koja odjekuje ne samo interno već i široj javnosti. Kredo je dizajniran da bude nezaboravan i upečatljiv, često odražavajući etički stav kompanije, posvećenost kupcima ili sveobuhvatno obećanje. Na primer, može da istakne vrednosti kao što su integritet, inovativnost ili zadovoljstvo kupaca, pružajući na taj način stalni podsetnik na osnovna uverenja i prioritete organizacije.

Dobro osmišljen kredo služi nekoliko strateških funkcija:

* Interna motivacija: Inspiriše i ujedinjuje zaposlene dajući im osećaj svrhe i smera, naglašavajući zašto je njihov rad važan i kako je u skladu sa osnovnim vrednostima kompanije.
* Eksterna komunikacija: Deluje kao jaka poruka brenda koja se dopada kupcima, klijentima i partnerima, pokazujući za šta se kompanija zalaže i razlikuju je od konkurenata.
* Kulturno usklađivanje: Kredo pomaže u održavanju doslednosti u ponašanju i donošenju odluka u celoj organizaciji, obezbeđujući da akcije odražavaju navedene principe.

Efikasan kredo treba da bude jednostavan, jasan i autentičan, da otelotvoruje jedinstveni identitet organizacije. Služeći kao most između strategije i vrednosti, kredo jača stratešku nameru kompanije i jača njenu dugoročnu viziju.

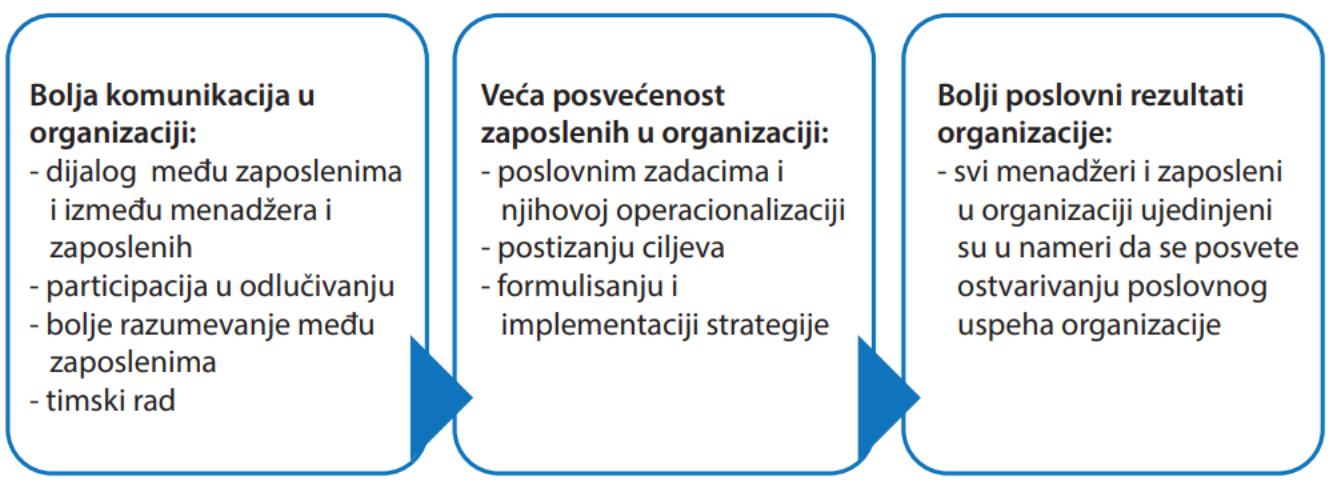
## Prednosti i nedostaci strateškog menadžmenta

Strateško upravljanje je sveobuhvatan i stalan proces koji dotiče sve nivoe kompanije, bilo da se radi o malom start-upu ili velikoj multinacionalnoj korporaciji. Nije ograničen na periodične preglede, već zahteva stalnu pažnju i primenu kako bi se efikasno prilagodio savremenim poslovnim izazovima. Kompanije koje daju prioritet strateškom menadžmentu bolje su opremljene da se prilagode tržišnim fluktuacijama, identifikuju nove mogućnosti i integrišu inovativna rešenja koja proizilaze iz promenljivih trendova. Ovaj proaktivni pristup omogućava preduzećima da ostanu ispred konkurencije tako što razumeju promene u životnoj sredini i reaguju u skladu sa tim.

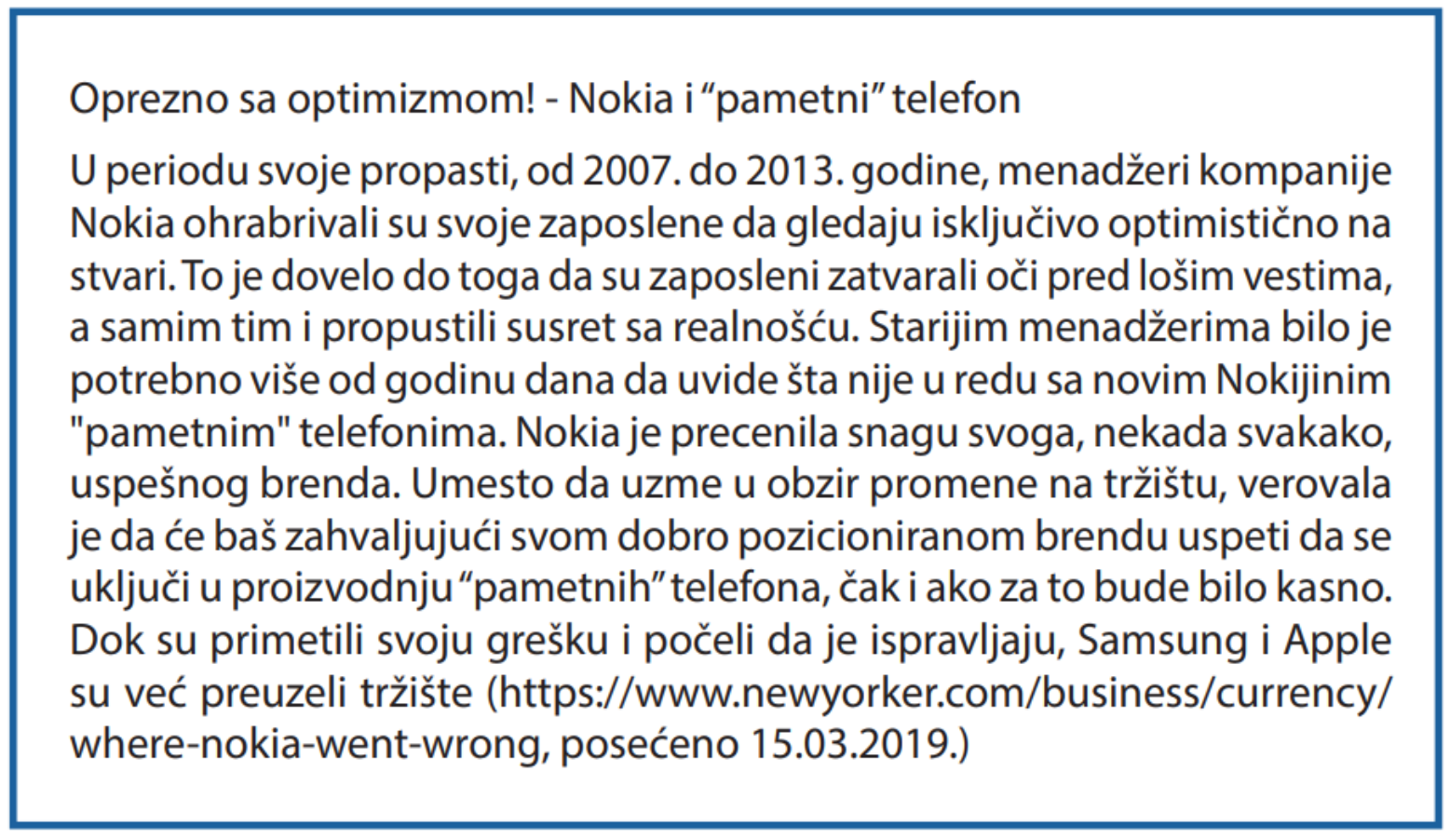
Jedna od ključnih prednosti strateškog upravljanja je da podržava najviše rukovodstvo u donošenju informisanih, objektivnih odluka i stvara strukturirani okvir za merenje napretka. Nudi širu perspektivu, pomažući da se sva odeljenja i zaposleni usklade sa dugoročnom vizijom kompanije. Strateški menadžment takođe podstiče organizacionu fleksibilnost, čineći kompanije prilagodljivijim dinamičnom tržišnom okruženju. Pored toga, promoviše kontinuirano poboljšanje tako što podstiče kompaniju da ponovo proceni i uskladi svoje ciljeve po potrebi. Ova prilagodljivost je ključna za održavanje konkurentnosti na tržištu koje se stalno razvija.

Međutim, proces nije bez nedostataka. Loša implementacija strateškog upravljanja može dovesti do prekida komunikacije, nedostatka motivacije zaposlenih i nepoverenja u liderstvo. U nekim organizacijama, strateško upravljanje može biti potkopano nefleksibilnim strukturama koje ometaju brzo donošenje odluka ili sistemima nagrađivanja koji ne uspevaju da motivišu radnu snagu. Visoki troškovi i neefikasna alokacija resursa su drugi potencijalni nedostaci, posebno za kompanije koje se bore da usklade svoje strateške ciljeve sa praktičnim izvršenjem. Glavna prepreka je strah od promena, koji može paralizovati sposobnost kompanije da inovira i prilagođava se. Otpor promenama, često ukorenjen u radnoj snazi, može se preliti na druge oblasti poslovanja, smanjujući efektivnost i odziv tržišta. Ova inercija je opasna, jer kompanije koje ne prihvate promene rizikuju da stagniraju i izgube svoju konkurentsku prednost.

Dok strateško upravljanje nudi jasan okvir za rast i prilagođavanje, njegov uspeh zavisi od sposobnosti kompanije da prevaziđe ove izazove, posebno od njene spremnosti da prihvati promene i efikasno upravlja njima.



Slika 3Benefiti strategijskog menadžmenta u organizacija[[8]](#footnote-9)



Slika 4NOKIA, Primjer otpora prema promjena i nerealnog optimizma[[9]](#footnote-10)

# STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Da bi se obezbedila maksimalna dobit, kompanija mora da iskoristi unutrašnje i spoljne resurse.[[10]](#footnote-11)Kapital koji se ogleda u intelektualnoj svojini i inovacijama, kao i sami ljudski resursi predstavljaju osnovu u ostvarivanju konkurentske prednosti u savremenom ekonomskom okruženju. Međutim, ukoliko se želi ostvariti značajna konkurentska prednost, neophodno je da se ljudski resursi stave u funkciju ostvarivanja promena svesti zaposlenih radnika i rukovodstva o neminovnosti saradnje i koordiniranog delovanja svih članova, odnosno svih ljudskih resursa kojima raspolaže jedna kompanija. Zato funkcija upravljanja ljudskim resursima, u savremenim organizacijama, dobija sve veći značaj.

Strateški resursi su osnova konkurentske prednosti u poslovanju. Standardno tri glavna resursa koje kompanije kombinuju da stvara konkurentnu prednost su: finansijska snaga, znanje i ljudski kapital. Strateški resursi su posvećeni budućnosti: izlazak na nova tržišta, razvoj novih proizvoda, identifikacija novih korisnika itd. Održavanje trenutne pozicije nije dovoljno, jer promena konstantno narušava tu poziciju. RBV literatura naglašava da nisu resursi kao takvi koji doprinose stvaranju konkurentske prednosti. Umesto toga, to je sposobnost preuređenja i konfiguracije resursa koji podržavaju odabrane strategije koje su ključne.[[11]](#footnote-12)

Dinamičke sposobnosti omogućavaju da se izgrade, integrišu i rekonfigurišu spoljašnji i unutrašnji resursi i rutinu. Dinamički pristup je delimično razvijen kao odgovor na kritike previše statičkih teorija za rast firmi. Ovaj pristup se bavi organizacionim mehanizmima i procesima koji pomažu da se firme menjaju i prilagođavaju povremeno turbulentnom spoljnom okruženju..[[12]](#footnote-13)

Aiserghart i Martin[[13]](#footnote-14) klasifikuju dinamičke sposobnosti u tri grupe:

1. Dinamičke sposobnosti da se integrišu resursi ( rutine strateškog odlučivanja i rutine za razvoj proizvoda );
2. Dinamičke sposobnosti koje se fokusiraju na rekonfiguraciji resursa u kompaniji (transfer procesa, uključujući rutina za ponavljanje i posredovanja, raspodele i spajanje resursa);
3. Dinamičke sposobnosti za sticanje i oslobađanje resursa (tj rutine stvaranje znanja gde menadžeri i zaposleni rade na izgradnji novog načina razmišljanja u okviru firme, povezivanje i akvizicija rutina i izlazne rutine da se odbace nepotrebni resursi).

Teze sa saradnicima[[14]](#footnote-15) identifikovao je tri organizaciona i rukovodeća ključna procesa koji su neophodni za dinamičke sposobnosti:

1. koordinacija / integracija internih i eksternih aktivnosti;
2. učenje viđeno kao društveno i kolektivno i koje se uspostavlja kroz ponavljanje i eksperimentisanja i koji omogućava da se zadaci obavljaju bolje i brže i
3. rekonfiguracija i transformacija resursa na osnovu sposobnosti da se skenira okolinai proceni tržište i konkurenti.

Prethodni autori su istakli mehanizme koji grade, stvaraju, integrišu, rekonfigurišu i napuštaju interne i eksterne resurse za brzo prilagođavanje promenama u okruženju. Naime, oni su zainteresovani za resurse unutar granica kompanije i procese za sticanje kontrole nad resursima u vlasništvu drugih kompanija kroz izgradnju odnosa.[[15]](#footnote-16) Balansiranje sadašnje i buduće aktivnosti kompanije je takođe deo tih sposobnosti.

“Investicije u materijalnu i finansijsku aktivu su predstavljale osnovni pokazatelj konkurentnosti preduzeća početkom prošlog veka. Fokus je bio na primeni pristupa know how, a u domenu menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja znanjem, na predominantnoj ulozi i značaju iskusnijih radnika koji su se nalazili u funkciji svojevrsnih mentora mlađim i neiskusnijim pojedincima.“[[16]](#footnote-17)

Moderan pristup funkcionisanja organizacija, jasno redefiniše osnovne pretpostavke klasičnog pristupa, što se naročito odražava u sferi menadžmenta ljudskih resursa, kao i marketing menadžmenta. U konstantnoj konkurentskoj borbi, kako na domaćem, tako i međunarodnom tržištu, krajnju rezervu čine ljudi, a kritična karika u upravljanju je zapravo menadžer koji umije da vodi ljude. Uspeh svake organizacije uslovljen je ljudskim resursima kojima ona raspolaže.

## Pojam upravljanja ljudskim resursima

Ljudski resursi obuhvataju ljude koji su zaposleni u određenoj organizaciji. Međutim, pod pojmom ljudski resursi se takođe podrazumeva i zasebna organizaciona jedinica koja je odgovorna za organizovanje i upravljanje resursima koji se odnose na zaposlene. Sam pojam ljudski resursi, vezuje se za šezdesete godina prošlog veka. U tom periodu je sve u vezi sa rasnim odnosima postalo predmet izučavanja praktičara i teoretičara. U vezi sa navedenim, tek nakon definisanja pojma ljudski resursi, došlo je do pojave termina kao što su organizaciono ponašanje, selekcija, motivacija itd.

Analizirajući savremenu literaturu iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, nailazi se na brojne i različite definicije. Sve definicije se mogu izraziti kroz dve pojednostavljene. Prema prvoj definiciji, „ljudski resurs je, zapravo, osoba. Pojam ljudski resursi, takođe, predstavlja termin koji se koristi za zaposlene u određenoj organizaciji. Prethodno navedeni vid opisivanja zaposlenih upotrebljava se sa ciljem da se istakne činjenica da oni predstavljaju bitnu prednost, kao i to da je ljudskim resursima potrebno upravljati na efikasan način, a sve u cilju da potpomognu ostvarenje ciljeva organizacije, čiji su sastavni deo.

Važno je naglasiti da prethodno navedene pojednostavljene definicije pojma ljudski resursi ne znače da su ljudski resursi, samo i isključivo, sinonim za zaposlene. Ljudski resursi su mnogo više i šire od toga. Pojam ljudski resursi se koristi i kao naziv za organizacioni deo unutar određene organizacije koji je zadužen za funkciju upravljanja zaposlenima.“[[17]](#footnote-18)

Stavljajući sam pojam *resurs* kao centralni deo ovog pojma, onda se ljudski resursi predstavljaju „ukupni ljudski potencijali u jednom društvu, jednoj regiji, jednoj opštini, grani delatnosti, kompaniji i slično; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti; njihova otkrivena i latentna potencijalna energija; njihova kultura, već stečena znanja, umeća, navike, sposobnosti (*know-how*), njihov ukupni civilizacijski domet.“[[18]](#footnote-19)

„Ljudski resursi su pojam koji je, od perioda nastanka, pa sve do danas, bio predmet brojnih osporavanja i kritika. Osporavanja i kritike, prevashodno, su se odnosile na to da je takav način oslovljavanja zaposlenih u organizaciji, na svojevrstan način, ponižavajući za zaposlene, s obzirom na to da se, na taj način, stavljaju u istu ravan sa predmetom upravljanja i tretiraju kao dodatak radnim mašinama, odnosno kao sredstvo za ekonomsku eksploataciju. Shodno tome, sledi kratak osvrt na istorijat pojma.

Oblast ljudskih resursa počela razvijati u Evropi u 18. veku tokom Industrijske revolucije. Gradila se na jednostavnoj se ideji Roberta Ovena (eng. Robert Owen), industrijalca, društvenog reformatora i jednog od osnivača utopijskog socijalizma. Smatrao je da će bolji uslovi za radnike dovesti do veće produktivnosti, a da društvena zla ne nastaju zbog ljudskog karaktera, već zbog društvenih uslova rada. Istinitost svoje naučne doktrine je pokušao da dokaže u praksi, primenjujući je u svojim fabrikama tekstila u Škotskoj. Na svom veleposedu je osnovao radničko naselje za skoro 3000 ljudi koji su iskusili bedu i siromaštvo. Obezbijedio im je dostojanstvene uslove za život i rad. Dok je radni dan u fabrikama tekstila širom Evrope trajao i do 14 sati, u fabrikama Roberta Ovena radni dan je trajao deset sati, a kasnije osam. Uveo je pravilo za koje se zalagao: osam sati rada, osam sati rekreacije i osam sati odmora.  Uveo je sistem obrazovanja i vaspitanja, osnovao prve dječije vrtiće. Počeo je da primenjuje pravilo o podizanju proizvodnih standarda, merenju kvantiteta i kvaliteta rada. Podsticao je radnike da se trude. Sva društvena zla su bila iskorenjena, pa je naselje postalo primerna zajednica.  Znao je da je ”ključ” u ljudima, a ne u mašinama.

Pojam menadžmenta ljudskih resursa se počinje koristiti 80-tih godina XX veka i to u SAD i Velikoj Britaniji. Nove tehnologije su omogućile rast multinacionalnih kompanija, pa je to bio trenutak kada je započeo novi talas globalizacije. Odeljenja za kadrove, pretvorena su u odeljenja za ljudske resurse u kojima se počelo sa upravljanjem procesima i procedurama oko globalizovane radne snage. Od tog vremena, podaci o zaposlenima postaju globalno dostupni, bilo kada i bilo gde.

Prvobitna kadrovska politika u kompanijama je uglavnom razmatrala personalnu problematiku zaposlenih. Imala je servisnu, tj. administrativnu funkciju i brinula se o poštovanju zakona iz oblasti radnog prava, sprovođenju zaštite na radu, programa socijalne sigurnosti i sl. Kadrovske službe su funkcionisale u okviru pravnog sektora. Brinule su o različitim vrstama ugovora o zaposlenju, dopunskom radu, ličnom dohotku, odsustvu, penzionisanju i  ostalim pravnim i kadrovskim pitanjima. Sve je bilo usmjereno na produktivnost zaposlenih. Povećanje produktivnosti na radnom mestu je bilo ključna mera za upravljanje zaposlenima. Vremenom, organizacija obuka zaposlenih na svim nivoima, predstavljala je prekretnicu u definisanju opsega posla kadrovskih službi. Pored toga, kadrovski ili personalni menadžeri su počeli  sa većom pažnjom  da razmatraju odnose među zaposlenima, da se bave njihovom motivacijom, da oblikuju načine odabira kadrova i sl. Dakle, dotadašnje kadrovske ili personalne službe su se transformisale u sektore za upravljanje ljudskim resursima, a kadrovski menadžeri su postali menadžeri za ljudske resurse, a menadžment ljudskih resursa se globalizacijom proširio cijelim svetom.

Konačno je postala opšteprihvaćena činjenica da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, ključni faktor koji utiče na uspeh kompanije na tržištu. S obzirom na to da se nalazimo u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da su ljudi osnovna poluga za stvaranje profita. Svi ostali resursi osim ljudi su pasivni i zahtevaju ljudsku primenu kako bi stvarali vrednosti(Fitz-enz, J., 2000).

Veština upravljanja, znanje i trening zaposlenih

Sposobnosti za učenje igraju veoma važnu ulogu u stvaranju održive konkurentske prednosti. Jedan od najvažnijih koraka u ovom procesu je izrada potrebne baze resursa i sposobnosti u vezi znanja. Sposobnosti u vezi znanja odnose se na sposobnosti, gde je znanje po prirodi intenzivno, tačno i dinamično. Ove sposobnosti nastaju putem internih i eksternih procesa učenja i oni određuju kako će se početna ideja na kraju transformisati u ponudu koja će biti plasirana na tržište.

Organizaciona učenje je unapređenje postojećih znanja, veština i procesa, dok je još važnije u ovom okruženju, istraživanje i razvijanje novih znanja, veština i procesa.[[19]](#footnote-20) U slučaju manjih kompanija, menadžeri igraju značajniju ulogu u oblikovanju budućnosti kompanije i procesa učenja.

Radikalne promene često nastaju u saradnji sa eksternim akterima. To zahteva postojanje kanala za razmenu informacija, kros-funkcionalnih timova koji okupljaju različite izvore i ekspertize. Upravljanje tako kompleksnim procesom zahteva visok nivo menadžerskih veština i inovativnih sposobnosti.

Današnji menadžment ljudskih resursa obuhvata mnoge procese koji su od izuzetnog značaja za uspešno funkcionisanje kompanija. Prosto je nemoguće da današnji biznis bude uspešan bez detaljno razrađenih modela zapošljavanja, planiranja ljudskih potencijala, selekcije, nadoknada i nagrađivanja,  obuka i treninga, motivacije, odnosa sa zaposlenima, razvoja kompanije.  Takođe, ukoliko se i ovo ne inkorporiraju aktivnosti iz segmenta marketinga, kako na internom, tako i prije svega na eksternom nivou, postoji realna opasnost da rezultat izostane.

Ljudi, odnosno zaposleni predstavljaju najveću vrednost jedne kompanije, pa je u skladu sa tim, neophodno ljudske resurse posmatrati odvojeno od finansija, sredstava za rad i informacija. Obezbeđivanje odgovarajućeg broja zaposlenih koji imaju odgovarajuću stručnu spremu za određeni posao, nije jedini posao menadžmenta u okviru organizacije. Pored navedenog, menadžment mora da kroz odgovarajuće mere i aktivnosti, otkriva, aktivira, razvija, obogaćuje i unapređuje njihove potencijale, kako bi ih usmerio u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva, a time – i njihovih ličnih ciljeva i interesa.“[[20]](#footnote-21)

„Ljudski resursi za jednu radnu organizaciju su, najpre, svi njeni zaposleni, ali se u njih mogu ubrojati i svi oni koje organizacija može ili želi da privuče da postanu njeni zaposleni. U najkraćem, uspešno upravljati ljudskim resursima znači osigurati da u svakom trenutku odgovarajući broj zaposlenih, sa odgovarajućom strukturom kvalifikacija i sposobnosti, bude raspoređen na radna mesta nužna za ostvarenje ciljeva, zadataka i misija radne organizacije. O značaju procesa upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru govori i to što na se troškove rada odnosi najveći deo javnih izdataka. U razvijenim zemljama ovaj postotak se kreće između 50 procenata i 70 procenata.“[[21]](#footnote-22)

Kao što je navedeno u prethodnoj definiciji, prevashodno ljudi i njihov potencijal, su najvažniji osnov za realizaciju utvrđenih ciljeva organizacije. Ukoliko se organizacija posmatra kao celina, koju čini različiti delovi, na osnovu navedenog se može zaključiti da od svih resursa u okviru jedne organizacije, ljudski resursi se smatraju najvažnijima, jer čovek ima svoj integritet i identitet, pa u skladu sa tim, određene vrednosti i kvalitete.

„Ljudski resursi imaju presudan značaj za ostvarivanje projektovanih ciljeva organizacije. Njihova izuzetnost i specifičnost stavljaju ih u prvi plan u odnosu na ostale resurse, a njihov nemerljiv značaj za organizacionu uspešnost čini ih najvažnijim resursima organizacije. Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. Sve u nameri da se organizacioni ciljevi ostvare, a da se individualni ciljevi ne zapostave. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo na radu smanjuje. Na menadžerima je da o tome vode računa, kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući bilans.“[[22]](#footnote-23)

Dalje, ljudski resursi predstavljaju „sveukupne ljudske resurse u jednoj organizaciji, odnosno sva znanja i iskustva kojima zaposleni raspolažu, njihove sposobnosti i veštine koje se mogu upotrebiti za obavljanje poslova u organizaciji, potencijalne ideje i kreacije, nivo motivacije u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije i tome slično. Ljudski resursi se sagledavaju kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala“.[[23]](#footnote-24)

Prethodna definicija potencira ulogu kompanijskog menadžmenta c ciljem prepoznavanja ljudskih vrednosti i potencijala i stavljanje istih u funkciju dostizanja definisanih ciljeva.

„Život čoveka nije isključivo povezan samo sa organizacijom u kojoj je zaposlen. Naime, svako ljudsko biće je u mnogo aspekata jedinstveno i neponovljivo, što proces upravljanja ljudskim resursima, odnosno ljudima i njihovim mogućnostima čini kompleksnim, i, u odnosu na druge procese, kao što su, primera radi, upravljanje tehničkim ili finansijskim resursima, čini osetljivijim i odgovornijim. Ljudi i njihovi potencijali imaju odlučujući uticaj u pogledu realizacije postavljenih ciljeva organizacije.

Njihova izuzetnost i specifičnost stavljaju ih u prvi plan u odnosu na ostale resurse, a njihov nemerljiv značaj za organizacionu uspešnost čini ih najvažnijim resursima organizacije.“[[24]](#footnote-25)

Ukoliko se zaposleni posmatraju kao bogatstvo ili kapital, onda to ukazuje na to da zaposleni unutar organizacije ne predstavljaju samo prostu radnu snagu ili rashode po osnovu angažovanja. Zato je veoma bitno da se zaposleni tretiraju kao imovina organizacije o kojoj treba voditi računa, odnosno koju treba negovati i uvećavati joj vrednost kroz ulaganje u njihov rast i razvoj.

Ljudski resursi se moraju sagledavati na strategijskim osnovama o okviru organizacije, u smislu da je „u ljudske resurse, kroz funkciju upravljanja, potrebno ulagati kako bi se obezbijedilo da mogu biti zajednički eksploatisani u budućnosti, kako od pojedinaca, tako i od organizacije u celini. Posmatranje ljudskih resursa, i njihovog upravljanja, kroz stratešku prizmu, pored uobičajenih kadrovskih funkcija, podrazumeva i uspostavljanje svih oblika organizacijsko - psihološkog konteksta i razvoja ljudskih resursa.“[[25]](#footnote-26)

Istorijski razvoj ljudskih resursa obuhvata period od Starog Egipta pa do današnjih dana. Istorijski posmatrano, ljudski resursi su prošli kroz različite faze razvoja i oblika, što je ilustrovano u tabeli broj 1. koja sledi.

Tabela 1 Razvoj ljudskih resursa

|  |  |
| --- | --- |
| **Godina** | **Opis** |
| 3000 PNE | Robovi grade egipatske piramide. Robovi su jeftini i odnosi sa robovima su vrlo jednostavno definisani u skladu sa zahtevima projekta |
| 512 PNE | Sun Cu je napisao knjigu „Umetnost ratovanja“ koja se i u XXI veku koristi kao osnova za menadžment |
| 1500 | Nikola Makijaveli piše knjigu „Princ“ u kojoj daje svoju viziju menadžmenta - Cilj opravdava sredstva |
| 1776 | Otac moderne ekonomije Adam Smit objavljuje knjigu „Bogatstvo naroda“ koja uvodi pojam podjele rada |
| 1800 | Industrijska revolucija dovodi do transformacije pojma rada. Nastanak fabrika dovodi do stvaranja novih izazova kao što su tokovi materijala, ljudi i informacija. Pojavljuje se uloga menadžera |
| 1900 | FV Tejlor (1856-1915) stvara model naučnog menadžmenta. Poslovi su podeljeni na najmanje komponente i nastaje linijski model fabričke proizvodnje. Dolazi do povećanja produktivnosti |
| 1923 1933 | Sproveden je veliki broj studija kako bi se ustanovio odnos između poslovnog okruženja i produktivnosti. Iznenađujući rezultati su pokazali da je organizacija društveni sistem |
| 1930 | Maks Veber stvara svoju Teoriju birokratskog menadžmenta, u kojoj deli organizaciju na hijerarhijske nivoe i postavlja jasne linije autoriteta i kontrole. Veber predlaže detaljne standardne operativne procedure za sve rutinske poslove |
| 1940 1970 | Pokret za ljudske odnose pokušava da postavi veći fokus na pojedince i njihove sposobnosti u donošenju odluka. Nastaju prva odeljenja za Ljudske resurse, nasuprot dotadašnjem tumačenju kao isključivo personalnim odnosima. Tokom Drugog svetskog rada sistemska analiza koristi razne oblasti matematike, statistike, inženjeringa i ostale kako bi se rešavali problemi ljudskih resursa |
| 1990 | Koncepti koje uvode knjige kao što su „Reinženjering korporacija“, „Peta disciplina“ „Dobro do odličnog“ i „Nacija slobodnih agenata“ traže preispitivanje nekih od važnih pretpostavke postavljene u naučnom menadžmentu. Ako se pretpostavi da se nalazimo u post-industrijskoj eri, onda konsultanti moraju da pronađu novi najbolji način poslovanja. |

***Izvor:*** (*130. Zubović J. (2010), „Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama“, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 4*)

„Novija istraživanja u oblasti ljudskih resursa ističu stanovište da ljudi ne predstavljaju „kapital“ nego se oni moraju posmatrati kao bića koja odlikuju kreativnost i potreba da budu deo društvene zajednice, i koja, kao takva, rade u proizvodnim i drugim organizacijama.“[[26]](#footnote-27)

Sedamdesete godine 20. veka, donose nam jedinstven sistem u odnosu prema ljudskim resursima, što je za krajnji rezultat imalo to da veliki broj organizacija započne sa promenama u pogledu dotadašnjeg pristupa prema zaposlenima, koje ih je isključivo tretiralo kao trošak. Međutim, rezultati investiranja u ljudske resurse, imalo je za rezultat da je ovaj segment poslovanja organizacije dobio stratešku poziciju i postalo je značajno pitanje za jačanje njegove komparativne prednosti u odnosu na druge učesnike na tržištu.

„Počev od druge polovine sedamdesetih godina dvadesetog veka, pa sve do današnjih dana, prisutan je konstantan pritisak vlasnika korporativnog kapitala da se obezbijedi finansijski uspeh u kratkom roku usled čega je, u dobroj meri, doveden u pitanje koncept dugoročne strategije investiranja u razvoj ljudskih resursa, što za posledicu može imati i nemogućnost obezbeđivanja dugoročne i održive konkurentnosti organizacije na tržištu.

Ljudski resursi su u savremenoj teoriji definisani kao ključni faktor proizvodnje sa ekonomskog stanovišta. Posmatranje ljudskih resursa podrazumeva različite ljudske atribute, kao što su znanje, veštine, kompetencije i druge atribute ostvarenih individua koje su relevantne za ekonomsku aktivnost. Termin ljudski atributi znači da se ne uzima u obzir samo nivo na kojem je osoba edukovana, već i veštine kojima osoba raspolaže, a proizvodno su korisne. Elementi kao što su timski rad, entuzijazam, motivacija i otvorenost za nove ideje su veoma važni u pogledu kognitivne sposobnosti direktno povezane sa znanjem.“[[27]](#footnote-28)

„Strategijsko upravljanje ljudskim resursima predstavlja pristup ljudskim resursima koji je zasnovan na integrativnom principu i koji je dugoročan, sa fokusom na okruženje organizacije, odnosno na snage i slabosti, kao i šanse i pretnje po organizaciju, u kontekstu ostvarenja njenih organizacionih ciljeva.

Strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima može se definisati kao skup odluka i aktivnosti čiji je cilj razvoj ljudskih potencijala kako bi se obezbedila konkurentska prednost organizacije i ostvarili utvrđeni strategijski ciljevi poslovanja organizacije u celini.

Strategijom upravljanja ljudskim resursima određuje se generalni pravac koji bi organizacija trebalo da prati, sa ciljem da angažovanjem svojih zaposlenih ostvari utvrđene organizacione ciljeve.

Kada su u pitanju strategije upravljanja ljudskim resursima one se, u odnosu na konkretne potrebe organizacije fokusiraju prema pitanjima koja se odnose na to šta je potrebno da organizacija radi, odnosno šta je to je potrebno promeniti.“[[28]](#footnote-29)

„Adekvatnost kadrova je veoma važna jer se bez nje nijedna strategija, bez obzira na njenu složenost, ne može realizovati na efektivan i efikasan način. Jedna od specifičnosti ljudskih resursa je da su oni jedinstveni za svaku organizaciju. Naime, ova jedinstvenost proizilazi iz posebne sinergije koja predstavlja efekat kombinovanja ljudskih resursa sa drugim resursima kojima organizacija raspolaže.

Svaka organizacija bi trebalo da poseduje poseban detaljan program ljudskih resursa, čiju sadržinu čini procena potrebnog broja i strukture zaposlenih, kao i zahtevanih kvalifikacija koje su organizaciji potrebne, i to za period od nekoliko godina unaprede. Navedena procena bi trebalo da bude zasnovana na strategijskom planu.

Cilj menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline sadržan je u identifikovanju zakonomernosti ljudskog ponašanja na radu i kreiranje osnovnih naučnih pretpostavki i načela, metoda i postupaka uspešnog integrisanja i razvijanja ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacionih ciljeva i pojedinačnih ciljeva zaposlenih.

Najvažniji zadaci funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji su sledeći:

* Organizaciono-planski zadaci koji obuhvataju planiranje i analizu posla,
* Obezbeđivanje, odnosno regrutacija i selekcija kadrova,
* Razvoj, odnosno orijentacija i socijalizacija, obuka i razvoj potencijala, upravljanje karijerom, vrednovanje radnog učinka i
* Održavanje i motivisanje, što uključuje i odnose sa zaposlenima po pitanju plata, zdravlja i bezbednosti na radu i sl.“[[29]](#footnote-30)

Strategijski pristup upravljanja ljudskim resursima integriše različite odluke, s ciljem da na efikasan način razvijaju ljudske potencijale radi obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije. Neki od ciljeva strategijskog upravljanja ljudskim mogu biti:

* povezanost i koordinacija zaposlenih na svim nivoima strategijsko-poslovnog planiranja i upravljanja,
* osnaživanje organizacionih sposobnosti, kao i konkurentskih prednosti kroz efikasno upravljanje razvojem ljudskih potencijala;
* objektivno i pravovremeno uočavanje nedostataka u organizaciji;
* analiza sposobnosti i snage, mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala u odnosu na konkurente.

„Funkcija upravljanja ljudskim resursima prošla je kroz brojne faze razvoja, od faze kada je u okviru svoje delatnosti obuhvatala izbor kandidata, raspoređivanje na poslove i čuvanje personalnih dosijea, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formulisanja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u organizaciji, razvija zainteresovanost ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada, čime se kombinuje interes organizacije i njenih zaposlenih.

U prvim godinama dvadeset prvog veka razvijena je sasvim nova filozofija menadžmenta, koju karakteriše povratak čoveku kao složenom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne samo kao racionalnom biću. Ova filozofija zahteva od rukovodilaca u organizaciji poštovanje bitnih karakteristika kao što su poverenje, decentralizacija i distribucija informacija i znanja, obuka u veštinama, jasne uloge i odgovornosti, sloboda delovanja, povratne informacije, motivisanje, itd.

Okvir delovanja čine opredeljeni poslovni prioriteti i ciljevi organizacije sa kojima moraju biti upoznati svi zaposleni.

Rukovodioci u organizaciji moraju predstavljati vezu između ljudi i organizacije, i moraju obavljati svoje funkcije u sklopu organizacionog dela zaduženog za upravljanje ljudskim resursima, kako bi se ostvarila celovitost sistema i postiglo zadovoljstvo zaposlenih i ostvarili ciljevi organizacije.“[[30]](#footnote-31)

Upravljanje ljudskim resursima se deli na sledeće podgrupe:

* + **Zapošljavanje** - Obuhvata sledeće poslove: analiza radnih mesta, planiranje ljudskog potencijala, pridobijanje ljudi za zapošljavanje, selekcija ljudi, uvođenje ljudi u posao i zapošljavanje. Prva aktivnost u vezi sa ljudskim resursima počinje analizom radnih mesta i poslova. Pored toga, vrši se i analiza samih radnika. Rezultati dobijeni navedenom analizom, koriste se za definisanje platnih kategorija, stručnih usavršavanja i dr. Analiza radnih mesta i analiza ličnosti radnika, predstavljaju jedan od važnih elemenata prilikom planiranja na području ljudskih potencijala. Najbitniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala u okviru određene organizacije su: analiza razvoja ljudskog potencijala i edukacija, upoređivanje rasta ljudskog potencijala u organizaciji, prepoznavanje uzročno posledičnih odnosa i činilaca koji utiču na razvoj ljudskih potencijala, formiranje projekcije rasta i edukacije ljudskog potencijala i izrada "model-sistema", planiranje i sprovođenje integralnih planova ljudskih potencijala.
  + **Profesionalni razvoj** - Obuhvata pet faza i to: razvoj karijere, obuka u preduzeću, profesionalna orijentacija, sistem napredovanja i prekid radnog odnosa. Neke od najbitnijih tačaka u ljudskom razvoju su: selekcija, odnosno izbor zaposlenog za radno mesto, uvođenje zaposlenog u posao, školovanje zaposlenog uz rad i napredovanje zaposlenog. Takođe, treba napomenuti još jedan faktor za razvoja zaposlenog, a to je motivacija. Ukoliko su činioci profesionalnog razvoja zaposlenih dominantni u organizaciji, za posledicu ima veću motivaciju, samim tim i zadovoljstvo, ličnu satisfakciju i na kraju lični razvoj. Razvoj karijere vrlo je važan aspekt života za svakog čoveka. Kroz profesionalni razvoj, pojedinac podiže kvalitet života, socijalnu jednakost, poštovanje samog sebe, samokontrolu i dr. U modernim organizacijama, obrazovanje zaposlenih je jedan od najbitnijih načina upravljanja i razvoj ljudskih resursa.
  + **Podsticanje uspešnosti u radu** - Ova faza obuhvata aktivnosti kao što su motivacija, kreativnost i vrednovanje uspešnosti zaposlenih. Poslednjih godina, za motivaciju se navodi da je najzastupljeniji problem u oblasti upravljanja ljudskim resursima, jer je potreba za razumevanje ponašanja zaposlenih kamen temeljac za stvaranje sistema motivacije. „Za neke zaposlene dominantne motivacione faktore predstavljaju materijalni dobici i privilegije, za neke su to plate ili uslovi rada, poslovna i razvojna politika organizacije, klima u organizaciji itd. Neophodno je obezbediti kombinaciju motivacionih faktora, materijalnih i nematerijalnih, kako bi se u cjelosti obuhvatile potrebe pojedinca. Organizacija mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizovati te ciljeve u grupne i individualne i na koji način meriti njihovu realizaciju. Organizacija, odnosno njen menadžment dizajnira radne zadatke i poslove u skladu sa organizacionim ciljevima, zapošljava ljude sa potrebnim znanjima i veštinama i obučava ih, motiviše i nagrađuje.“[[31]](#footnote-32)Ovde su navedeni samo neki od aspekata angažovanja ljudskih resursa, koji omogućavaju uspešnodelovanje, dok s druge strane, vrednovanje rezultata rada pojedinaca služi za praćenje realizacije organizacionih ciljeva, kako bi se pravovremeno razvijala korporativna strategija.
  + **Otkrivanje menadžerskih potencijala** - U praksi se kao najrasprostranjenija metoda za efikasno upravljanje menadžera zaposlenim radnicima, javlja metoda upravljanja pomoću ciljeva. Jedna od glavnih prednost ove metode se ogleda u tome što su menadžeri i zaposleni upoznati sa ciljevima koji se pred njih stavljaju. „Kreativnost pojedinca dolazi do izražaja u određenoj klimi u organizacionom i širem, socijalnom, okruženju iz kojeg dolaze podsticaji. Zbog toga je zadatak menadžmenta da identifikuje kreativnog pojedinca u organizaciji i da obezbijedi takve uslove za rad u kojima će njegove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će on moći dalje da razvija svoju kreativnost. Postoji veliki broj tehnika razvoja kreativnih sposobnosti zaposlenih, kao što su analitičke tehnike u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, takozvana "za" i "protiv" tehnika, tehnike slobodnog toka asocijacija, *brain storming* ili nabacivanje ideja i brojne druge tehnike. Uspešnost u radu predstavlja trajnu brigu subjekata organizacije i upravljanja ljudskim resursima, pa je, u tom smislu, potrebno podsticanje svega što kao posledicu ima uspešnost u radu. U tome značajnu ulogu imaju motivacija, kreativnost i ocenauspešnosti. Rukovodioci, odnosno menadžeri u organizaciji predstavljaju najvažniji kapital i resurs svake organizacije. S obzirom na to da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna obimna ulaganja, kao i puno vremena, oni se ubrajaju među najoskudnije resurse. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i pri njihovom razvoju, potrebno je imati u vidu njihove personalne, profesionalne i poslovne karakteristike, kao što su preduzimljivost, efikasnost, komunikativnost, kreativnost, poznavanje metoda rukovođenja, predanost poslu i organizaciji itd. Kada je ocena ličnosti u pitanju, veoma je bitna sposobnost vođenja ljudi i razvijanje pozitivnih osobina kod njih, delegiranje poslova, komunikativnost, poznavanje posla, prosuđivanje sposobnosti planiranja, organizacije, ocena ličnih osobina saradnika i tome slično. Za potrebe otkrivanja menadžerskihpotencijala koriste se brojne tehnike, kao što su psihološki testovi, radne biografije, upitnici, intervjui, preporuke drugih poslodavaca i slično.“[[32]](#footnote-33) Treba napomenuti da je jedna od najvažnijih stvari prilikom definisanja potencijala menadžera, pa samim tim i odabira menadžera, njegova motivacija, kao prikaz instrumenata za identifikovanje i merenje rada menadžera.
  + **Informisanja u oblasti ljudskih resursa** - Adekvatni informaciono-komunikacioni sistem (politika informisanja) u oblastima koje se odnose na upravljanje ljudskih resursa, uslov je uspešnog upravljanja razvojem i korišćenjem ljudskih resursa u jednoj organizaciji. Primarni zadatak informaciono-komunikacionog sistema ljudskih resursa je pravovremeno informisanje zaposlenih o pitanjima koja su važna za njihove aktivnosti i međusobne odnose. „Informaciono-komunikacioni sistem, umnogome, olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskog potencijala, platama, rashodima vezanim za razvoj i upotrebu ljudskog potencijala, evidencije o školovanju i stručnom usavršavanju itd. Na navedeni način je, značajno olakšan rad organizacionog dela za ljudske resurse, s obzirom na to da su im odgovarajući izveštaji dostupni gotovo istovremeno sa postavljanjem zahteva od strane rukovodstva organizacije. Pored politike informisanja zaposlenih, veoma je bitna i njihova obuka kako bi informaciono-komunikacioni sistem efikasno funkcionisao. Da bi rukovodstvo organizacije moglo da što efikasnije i efektivnije realizuje definisanu viziju, neophodno je da se pridržava utvrđenih pravila i normi, kao što su: Odgovarajuće radno mesto i posao za svakoga radnika, suština se ogleda u pronalaženju pravih ljudi, kao i njihovo postavljanje na radno mesto, na osnovu njihovih referenci; Postavljanje normi učinka i kvaliteta poslova, je potrebno da bi zaposleni tačno znali šta se od njih zahteva i očekuje. Time se mimoilaze eventualni konflikti koji se mogu pojaviti, a ujedno se postižu bolji rezultati poslovanja; Jasno i precizno definisana odgovornost svakog zaposlenog, čime se sprečava proizvoljnost i zloupotreba prava i obaveza zaposlenih; Brza i kvalitetna komunikacija zaposlenih, je potrebna sa bilo kog nivoa, kako sa podređenim, tako i sa nadređenim, jer brza, tačna i jasna informacija je od vitalnog značaja, kako zbog dobre radne atmosfere, tako i za postizanje boljih rezultata poslovanja; Obuka i stručno usavršavanje zaposlenih, mora se stalno ostvarivati zbog zastarevanja znanja, permanentnog i dinamičkog razvoja nauke, što za produkt ima postizanje boljih rezultata poslovanja.“[[33]](#footnote-34)

Ukoliko organizacija želi da poveća rezultate poslovanja na dugoročnom nivou, neophodno je povećanje nivoa zadovoljstva zaposlenih u organizaciji. Upravo je to ono što je predstavlja glavnu tačku koja se stavlja pred menadžment organizacije, a to je da se obezbijedi uspostavljanje veze između ciljeva organizacije kao celine i pojedinačnih ciljeva i interesa zaposlenih u organizaciji.

Možemo reći da zbog svog značaja za uspeh i rad organizacije, ljudski resursi predstavljaju važan deo konkurentske prednosti i, kao takvi, imaju veoma značajnu ulogu u procesu formulisanja i implementacije strategije organizacije, kao i u kontekstu strategijske kontrole.

## Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

U fokusu svake uspešne kompanije su njeni zaposleni koji odgovorno i motivisano obavljaju svoj posao, polazeći od osnovnog principa „pravi čovek na pravom mestu.“ Zaposleni kao ljudski resurs je osnovna karika u lancu svake kompanije, kao i osnovna poluga koja bitno određuje njen ekonomski status. Bez obzira na to koliko su vredni, kako u kvalitativnom, tako i u kvantitativnom smislu, svi ostali kompanijski resursi su od sekundarnog značaja. Ovo iz razloga što je uslov za njihovu pravilnu eksploataciju obučen, motivisan i odgovoran čovek.

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je ostvarivanje procesa koji doprinosi postizanju kompanijskih ciljeva. Ispunjeni ciljevi koji se odnose na ljudske resurse, jedan su od uslova ostvarivanja poslovnog cilja kompanije i moraju biti usklađeni sa njim. Ostvarivanjem ovih specifičnih ciljeva, čija se realizacija sprovodi na nivou sektora ili službe za ljudske resurse, daje se doprinos strateškom kompanijskom usmerenju. Ciljevi su višestruki, pa se mogu posmatrati sa vremenskog aspekta (strategijski, srednjoročni i kratkoročni), sa ekonomskog apsekta (povećanje profitabilnosti, smanjenje troškova, bolje pozicioniranje na tržištu), sa apsekta organizacione celine (prilagođeni različitim kompanijskim sektorima), socijalni (poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih), itd. Generalno, ciljevi se mogu definisati shodno ulozi menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji, i to kao:

1. **Određivanje organizacione strukture koja utiče na profitabilnost**

Stvaranje ljudskog kapitala u kompaniji je samo deo izazova sa kojim se suočava menadžment ljudskih resursa. Veći je izazov kreirati organizacionu strukturu koja će obezbijediti povraćaj investicije u ljudski kapital, kao i njegovu maksimizacija. Svakako, različita je organizaciona struktura akademske ustanove, trgovačke kompanije ili hotela. Zato je neophodno kreirati specifičnu strukturu, vodeći računa o kompanijskim specifičnostima.

1. **Stvaranje delotvorne koordinacije i komunikacije unutar kompanije**

Nauka i praksa su dokazale da, bez obzira na tip ličnosti i karakterne osobine, ljudi ne funkcionišu dobro ako su izolovani. Ovo znači da se mora obezbijediti stalna komunikacija sa kolegama, kao i koordinacija aktivnosti unutar kompanije. Menadžment ljudskih resursa mora obezbijediti da  zaposleni koji su angažovani zbog svojih veština, dobiju ambijent u kome će doprinositi realizaciji strategijskih kompanijskih ciljeva. Pored toga, mora obezbijediti hijerarhiju koja omogućava optimalnu komunikaciju unutar i između sektora u kompaniji, kao i ostalih vrsta javnosti.

1. **Pronalaženje adekvatnog osoblja i razvijanje njihovih veština**

Vreme u kojem smo je veoma dinamično, kako za poslodavce, tako i za zaposlene. Poslodavci su u potrazi za talentima koji će im obezbijediti konkurentsku prednost, dok su talenti i uopšte zaposlenih u potrazi za  veštinama koje će im obezbijediti konkurentsku prednost na tržištu rada. Dakle, izazov je ne samo izabrati i zaposliti pravog čoveka sposobnog da se uklopi u stratešku politiku kompanije, već i obezbijediti mu uslove da stalno bude u trendu sa poslovnim tokovima jer je učenje i sticanje veština tokom cijelog radnog veka postalo norma. I to nije sve, već tako izabrane i obučene zaposlene treba motivisati da budu lojalni kompaniji i da ostanu u njoj što duže.

1. **Prihvatanje društvenog i etičkog razvoja i prilagođavanje društvenim promenama**

Menadžment ljudskih resursa podrazumeva stalno praćenje tehnoloških, demografskih, ekonomskih, kulturnih, političkih i drugih društvenih promena, uključujući i promene dužine radnog veka, što sve utiče na radno okruženje. Primera radi, ako u nekom sektoru dominira prisustvo veštačke inteligencije, obaveza eksperata za ljudske resurse je da nađe model angažmana zaposlenih u segmentu gde je veštačka inteligencija inferiorna, kao i da racionalizuje, u ovom slučaju smanji broj zaposlenih. Ovo su sve društvena i etička pitanja.  

## Perspektive upravljanja ljudskim resursima

Savremeni uslovi rada ističu potencijal ljudskih resursa.Kompanije koje su najefikasnije, odnosno imaju najbolje poslovne rezultate, takve rezultate ostvaruju zahvaljujući svojim zaposlenima. Ukoliko kompanije žele da njihovo poslovanje bude na što višem nivou, neophodno je da budu svesne značaja investiranja u zaposlene. Zato se nameće zaključak da je ljudski potencijal faktor koji je od presudnog uticaja na uspostavljanje što boljeg kvaliteta i produktivnosti poslovanja kompanije.

„Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmerene na privlačenje efektivne radne snage, njen razvoj prema potencijalu i dugoročno održavanje u kompaniji. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvata sledeće grupe aktivnosti:

1. Regrutovanje,

2. Selekcija,

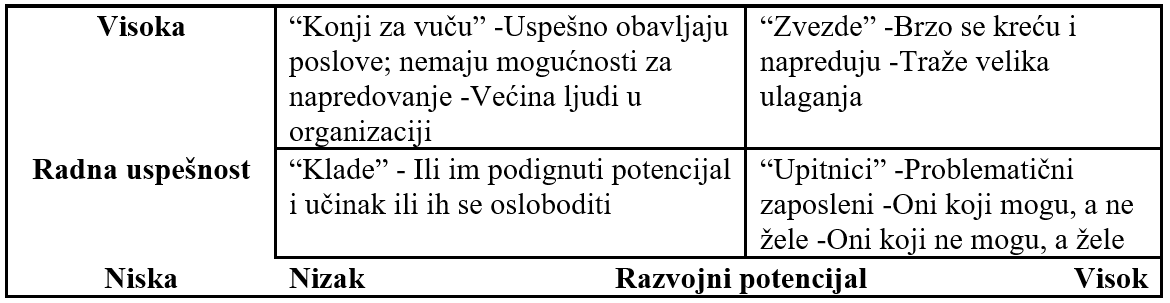
3. Obuka i razvoj,

4. Procena performansi,

5. Upravljanje kompenzacijama i

6. Radni odnos.“[[34]](#footnote-35)

Savremene kompanije na prvo mesto stavljaju zaposlene i timski rad. Model koji jedna kompanije primenjuje u aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima, predstavlja osnovnu meru njene uspešnosti. Slika broj 1, prikazuje portfolio ljudskih potencijala.



Slika 5 Portfolioljudskih potencijala[[35]](#footnote-36)

U savremenoj literaturi se u najvećem broju slučajeva navodi da upravljanje ljudskim potencijalom ima dvostruku ulogu, i to kroz:

Obezbeđivanje konkurentskeprednosti kompanije, a koje je zasnovano na angažmanu zaposlenih. Ako zaposleni nisu u dovoljnoj mjeri motivisani i ako u kompaniji nije obezbeđen odgovarajući broj zaposlenih, odnosno nije uspostavljena odgovarajuća struktura zaposlenih, onda zaposleni nemaju uslove da iskažu i razvijaju sopstvene potencijale. Osim toga, zaposleni u takvim slučajevima ne mogu biti element konkurentske prednosti kompanije i ne mogu ostvariti svoj doprinos.

Isto tako, ukoliko kompanija ne ulaže u razvoj kompetencija i veština zaposlenih, oni ne mogu biti element na kojem će se zasnivati uspostavljanje ili unapređenje konkurentske prednosti. U tom smislu, od posebne je važnosti da rukovodstvo organizacije prepozna važnost ljudskog potencijala, kao jednog od ključnih izvora konkurentske prednosti kompanije. Ljudski resursi predstavljaju potencijal ukoliko se njima upravlja na odgovarajući način, odnosno kada je upravljanje zasnovano na principu obezbeđivanja kvaliteta. Od toga na koji se način upravlja ljudskim resursima u kompaniji, zavisi da li će njihova vrijednost padati, stagnirati ili rasti.

Ostvarenju uspeha u poslovanju kompanije ukoliko je upravljanje ljudskim potencijalom zasnovano na kvalitetu. U savremenim uslovima poslovanja, upravljanje ljudskim potencijalima se nametnulo kao jedan od ključnih generatora promjena i kao temelj za efektivno i efikasno poslovanje. Drugim riječima, upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja polazište za ostvarenje ukupnog uspjeha organizacije. Kod stručnjaka za oblast ljudskih resursa, postignuta je saglasnost u vezi sa benefitima koje odgovarajuća politika upravljanja ljudskim potencijalima može donijeti organizaciji. Naime, postoji mišljenje da ako je politika upravljanja ljudskim potencijalima formulisana na ispravan način, onda ona može donijeti organizaciji neposredne i, u ekonomskom smislu, značajne benefite za postizanje uspjeha organizacije. Takođe, upravljanje ljudskim potencijalima na odgovarajući način može ostvariti doprinos kod planiranja i implementacije promjena u organizaciji čija je svrha da se postigne viši nivo produktivnosti i bolji finansijski rezultati poslovanja organizacije."[[36]](#footnote-37)

"Upravljanje ljudskim potencijalima je nedovoljno rasprostranjena i razvijena funkcija i menadžerska aktivnost kako u malim i srednjim, tako i u velikim organizacijama. Organizacije često ne stavljaju svoje zaposlene na prvo mjesto, kao svoj najvažniji resurs, već to za sad rade samo u „teoriji“, u svojim misijama, izjavama i sl. Takođe, postoje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje su značajno povezane sa opštim uspjehom organizacije, pa da s toga postoje naznake u kom bi smjeru morala da se razvija praksa upravljanja ljudskim potencijalima. Konkretno, ako organizacije (kompanije) žele da postižu bolje finansijske rezultate, moraju značajno više da vrednuju i ulažu u ljude i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Glavna preporuka organizacijama jeste da moraju da unaprijede, odnosno razvijaju vlastitu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, jer i sve veći broj današnjih menadžera uviđa da su ulaganja u ljude ključ budućeg uspjeha."[[37]](#footnote-38)

Moderno društvo, intenzivan tehnološki napredak, prelazak sa tradicionalnih na savremene trendove poslovanja, sve to kreira potrebu za redefinisanjem funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Poseban akcenat se stavlja na znanje i njegovu primenu kroz poslovne aktivnosti i procese. Savremeni uslovi u kojima organizacije posluju, na prvo mesto stavlja znanje, kao primarni izvor konkurentske prednosti, odnosno najvažniji i najbolji resurs savremenog doba.

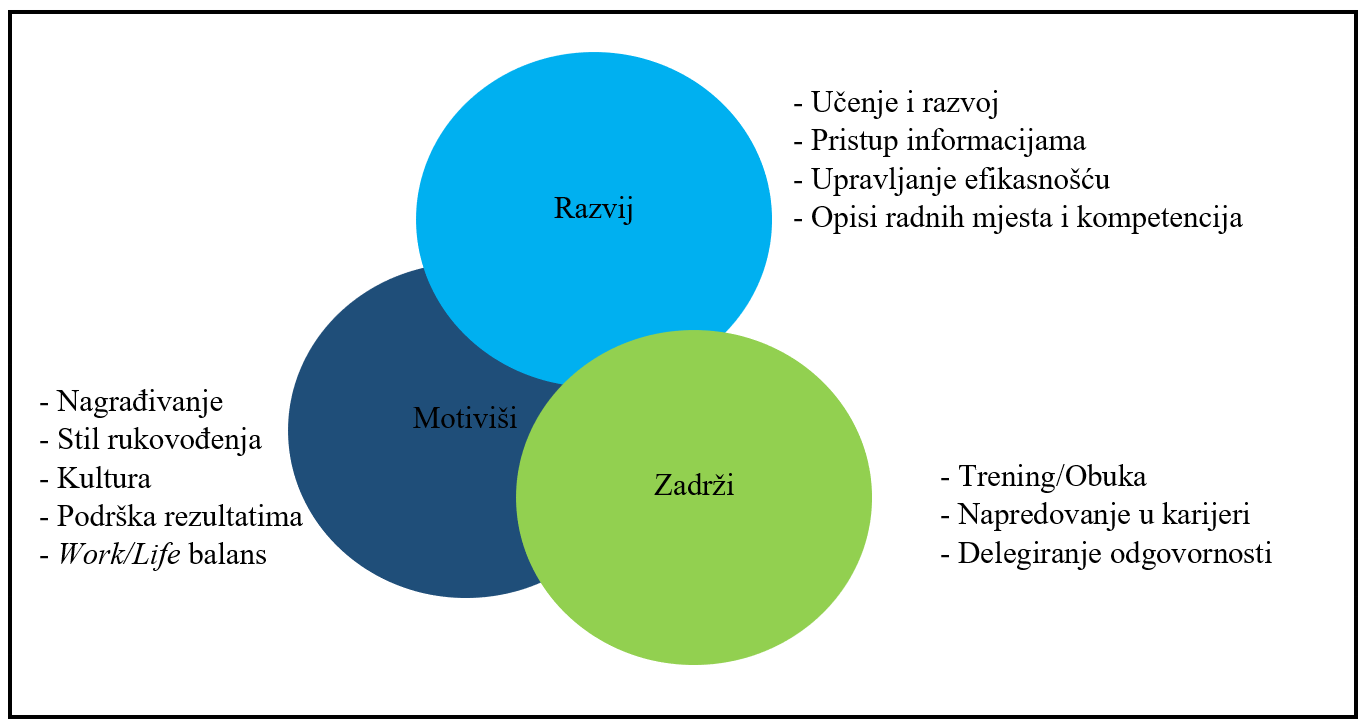
Dominantnim konkurentskim oružjem savremenog društva smatraju se upravo znanja i veštine radne snage. Ljudi, organizacije i društva današnjice koji žele da ostvare uspeh, prisiljeni su da stalno i brzo uče, te da što pre stignu do relevantnih informacija i saznanja.

Na taj način, ljudski resursi predstavljaju bazu za obezbeđivanje uslova koji će dovesti do uspešnosti poslovanja organizacije, i koji su od izuzetne važnosti za njen rast i razvoj, i koji će, u celini, obezbediti održivo poslovanje organizacije.

Ljudi sa svojim znanjima, sposobnostima i veštinama u današnje vreme predstavljaju ključan činilac unutar svake organizacije bez obzira na delatnost kojom se organizacija bavi, ciljeve poslovanja i slično. Razvoj ljudskog društva, kojem je najviše doprinio ubrazni razvoj tehnologije, stvorio je potrebu za stvaranjem društva zasnovanog na znanju.

Ljudskom potencijalu, kao resursu organizacije, pridaje se sve veća pažnja i značaj, s obzirom na to da je, u poređenju sa većinom drugih resursa, redak i veoma vredan. Ljudski potencijal nije u fokusu pažnje samo ekonomista i menadžera, već i svih drugih profesija koje u delokrugu svog rada imaju bavljenje ljudima u kontekstu funkcionisanja organizacije. Ljudskom potencijalu značajnu pažnju posvećuju i same organizacije koje sve višepostaju svesne da je za njihov uspeh od presudnog značaja bavljenje ljudima, odnosno njihovim sposobnostima i veštinama, specifičnim znanjima i stečenim iskustvom.”[[38]](#footnote-39)

„Motivacija je opšti pojam koji se odnosi na čitav skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih sila. Pojam motivacije dolazi od latinske reči „motus“ što znači kretnja, što zapravo možemo zaključiti da je određeno podsticanje tj. budi se određeno delovanje. Motivacija je ono što podstiče ljude u određenoj situaciji da se ponašaju na određeni način, tj. na primeru organizacija, da kao deo sistema rade svoj posao na najbolji mogući način.“[[39]](#footnote-40) Slika broj 6, prikazuje model interekacije motivacije.



Slika 6 Model interakcije motivacije[[40]](#footnote-41)

U praktičnom smislu to znači da zaposleni u okviru procesa motivacije kreira sliku akcije koja će imati za rezultat prepoznavanje njegovog značaja. Slika broj 7, prikazuje nam faze motivacionih procesa.

Slika 7Faze motivacionih procesa[[41]](#footnote-42)

Odabir strategije razvoja upravljanja ljudskim resursima svrsishodan je samo ukoliko se prevede u strategijski plan. Nakon određivanja strategijskog plana, potrebno je isti primeniti u praksi. Menadžeri morajuna što efikasniji način koristiti resurse, što se ostvaruje kroz jasno delegiranje zadataka. Za menadžment ljudskih resursa važan je autoritet moći. Autoritet moći podrazumeva socijalni proces uticaja rukovodioca na ponašanje i akcije zaposlenih. U korporativnoj kulturi, postoji pet vrsta moći, i to: moć nagrađivanja, prinude, legitimiteta, referentna i znanja. Situacija, okruženje i vreme u kojem se odvijaju određene aktivnosti, od ključnog su značaja prilikom odbabira vrste autoriteta moći od strane menadžera.

Menadžeri kao osobe zadužene za kreiranje radnog okruženja imaju zadatak da procene okruženje, zaposlenog i usklade motivacione faktore u cilju ostvarivanja što većeg zadovoljstva. Materijalni kao i nematerijalni motivatori su delotvorni, ali ipak zadržavanje zaposlenog i njegov interes za učinak u velikoj meri zavisi od kreativnog menadžmenta. Menadžere zaposleni vide po tome šta rade, a ne šta govore. Dobri menadžeri treba da prihvataju kreativne ideje od zaposlenih, a ne da ih ignorišu, jer na kraju od zaposlenih neće dobiti ni jedan predlog poboljšanja, a promene i inovacije su danas uslov opstanka svake organizacije. S druge strane, prihvatanje ideje zaposlenog od strane menadžera dovodi do većeg zadovoljstva na poslu.

Kreativnost ne znači uvek imati revolucionarne ideje, već je važnije imati neposredan pristup donošenju odluka. Pri tome treba imati na umu da kreativni menadžeri, koji pored toga što imaju nove ideje, podstiču i inovativnost i kreativnost podređenih. Upravo su menadžeri ti koji izgrađuju kulturu organizacije koja ceni inovativnost i kreativnost, a zaposleni tu kulturu prepoznaju i shodno tome reaguju.

„U proces generisanja ideja, da bi one bile kreativne, treba uključiti i vlastitu podsvest. Pri tome se ne treba obeshrabriti što već prva ideja nije revolucionarna. Uobičajeno je da čoveku padne na pamet mnogo ideja pre nego što se doseti one prave, one koja odgovara situaciji. Nakon što se dosetimo najboljeg rešenja, treba ga implementirati. Implementacija je ujedno i najteži korak pri odlučivanju.“[[42]](#footnote-43)

Menadžment organizacije, putem motivacije treba da obezbede tri tipa ponašanja zaposlenih, i to:

* zaposlene je potrebno privući u sistem i oni u njemu žele ostati,
* zaposleni moraju realizovati preuzete zadatke na zadovoljavajući način,
* razvoj inovativnosti i kreativnosti u funkciji ostvarivanja ciljeva razvoja organizacije.

Kako bi se realizovala neka od navedena tri tipa ponašanja zaposlenih, neophodna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije, s ciljem zadovoljavanjarazličitih ljudskih potrebe. Tako na primer, ako motivaciju posmatramo očima pojedinca, ona predstavlja stanje koje vodi ostvarivanju ciljeva tog pojedinca. S druge strane, ukoliko motivaciju posmatramo očima menadžera organizacije, onda motivacija doprinosi ostvarenju rezultata uz ulaganje određenog napora. Činioci koji određuju motivaciju mogu se podeliti u tri grupe:

* individualne osobine;
* karakteristike posla koji pojedinac obavlja;
* karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi.



Slika 8 Faktori koji determinišu individualnu motivaciju u organizaciji[[43]](#footnote-44)

Takođe, faktori koji imaju uticaj na motivaciju zaposlenih u kompanijskom ponašanju mogu biti:

* životna dob;
* stepen stručne spreme;
* visina mesečnih prihoda;
* ukupna primanja porodice zaposlenog;
* veličina i struktura porodice zaposlenog;
* status zaposlenog u organizaciji;
* privrženost organizaciji.[[44]](#footnote-45)

Posmatrano sa aspekta menadžera, postoje pravila koja je potrebno primeniti i kojih se treba pridržavati prilikom kreiranja motivacionog sistema:

1. „Akcenat mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju, kao i na ukupnoj uspešnosti,
2. Raspodela bonusa mora biti jednostavna, i
3. Zarade rukovodilaca moraju biti veoma visoke, ali i prve na udaru prilikom redukcije i snižavanja usled loših poslovnih rezultata organizacije.[[45]](#footnote-46)

Sistem nagrađivanja zaposlenih realizuje se kao:

* pojedinačna nagrađivanja (prema kriterijumu složenosti radnog mesta i uslova rada, prema kriterijum uspešnosti, prema jedinici proizvoda, bonus, provizija i unapređenje) i
* kao nagrađivanja na nivou kompanije.

„Individualni materijalni podsticaji se primenjuje u mnogim organizacijama u viduniza individualnih nagrada i podsticaja u vezi sa posebnim radnim doprinosom. Ove nagrade sesmatraju dodatkom na platu. Osnov za dodelu individualnih nagrada i podsticaja može da bude:

* kvalitet rada;
* odnos sa klijentima i potrošačima;
* fleksibilnost i širenje znanja;
* nove ideje, inovacije, konstruktivni predlozi i slično.[[46]](#footnote-47)

Što se tiče nagrađivanja zaposlenih kroz učešće u dobiti, to podrazumeva učešće ufinansijskim rezultatima organizacije, odnosno profitu. „Učešće u dobiti se najčešće primenjuje na nivou užih organizacionih celinaorganizacionih jedinica, pogona, ne vezujući se za uspeh cele organizacije već za uspeh grupe,tima ili organizacione jedinice. Isplata učešća u dobiti se najčešće vrši uz mesečnu zaradu. Smotivacione tačke gledišta, učešćem zaposlenih u dobiti, ostvaruje se više ciljeva, od kojihposeban značaj imaju:

* povećanje produktivnosti i efikasnosti rada;
* povećanje radnog zadovoljstva zaposlenih;
* poboljšanje komunikacije unutar radne organizacije;
* povećanje saradnje unutar organizacijskih jedinica;
* omogućavanje zaposlenima da uoče probleme te da ih sami rešavaju, što jesvojevrstan izazov i samo po sebi deluje motivaciono.“[[47]](#footnote-48)

Menadžeri u organizaciji bi trebalo da se pridržavaju određenih smernica, prilikom kreiranja i održavanja kvalitetnog sistema motivacije i to:

* Potrebno je prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, ličnosti, potrebama zaposlenih,
* Potrebno je povezati ljude sa poslovima,
* Potrebno je koristiti ciljeve prilikom određivanja zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvalitetu njihovog rada na ostvarenju tih ciljeva,
* Važno je nastojati da ciljevi budu ostvarivi,
* Potrebno je individualizovati nagrade,
* Potrebno je povezati nagrade sa radnim učinkom,
* Potrebno je obezbediti pravičnost sistema, i
* Ne sme se zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih.“[[48]](#footnote-49)

Rukovodstvo organizacije mora mobilisati sva raspoloživa znanja koja ima, iz različitih naučnih oblasti, kao što su organizacione nauke, psihologija, menadžment i dr., kako bi kroz stvaranje kvalitetnog motivacionog sistema i udruživanjem motivacionih tehnika,kreirali pozitivnu organizacionu klimu i uslove u kojima zaposleni mogu da ostvare lične potrebe i želje, što bi za posledicu imalo maksimalan doprinos ostvarenju ciljeva i uspeha organizacije u celini.

## Strateško upravljanje ljudskim resursima kao segment poslovne strategije

Menadžment ljudskih resursa je prevashodno usmeren ka naporima u pronalaženju stručnjaka sa potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima, koji treba da realizuju svakodnevne organizacione zadatake i reše izazove.

„Na bazi rezultata istraživanja iz 2005. godine o praksi menadžmenta ljudskih resursa i značaju njegovog konkretnog sprovođenja u poboljšanju performansi zaposlenih i ukupnih organizacionih performansi,a koju su prikazali Robbins i Coulter, utvrđeno je da strategijsko upravljanje ljudskim resursima u preduzeću može da doprinese povećanju tržišne vrednosti preduzeća za čak 30%.“[[49]](#footnote-50)Tabela broj 2. daje nam prikaz primera rada sa visokim performansama.

Tabela 2 Primeri načina rada sa visokim performansama

|  |  |
| --- | --- |
| ◦ samostalni radni timovi ◦ rotacija zaposlenih ◦ visok nivo obuke ◦ grupe za rešavanje problema ◦ procedure i procesi kvalitetnog menadžmenta ◦ podrška inovativnih i kreativnih ideja ◦ znatno angažovanje službenika i obuka | ◦ implementacija sugestija zaposlenih ◦ plata na bazi performansi ◦ instruktaža i mentorstvo ◦ široka razmena informacija ◦ korišćenje izveštaja o stavovima službenika ◦ sveobuhvatne procedure regrutovanja i selekcije |

Izvor: M. Huselid-a „The impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance“, Academy of Management Journal, June 1995, p. 635; and B. Becker and B.Gerhart The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects“, Academy of Management Journal, August 1996, p. 785.

U vezi sa menadžmentom ljudskih resursa, neophodno je permanentno praćenje i predviđanje promena u internom i eksternom okruženju. Ovo je prevashodno potrebno s ciljem da organizacije pravovremeno i adekvatno odgovore na sve tržišne promene.

„Koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa povezuje poslovnu strategiju sa menadžmentom ljudskih resursa. Kao što je prikazano na slici broj 9, uočljiva je usmerenost strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na budućnost i obezbeđivanje i razvoj ljudskih resursa u skladu sa anticipiranim potrebama organizacije. Jer, ukoliko menadžment ljudskih resursa nije strategijski partner u organizaciji, ne može postojati integracija poslovne strategije sa ljudima koji će implementirati tu strategiju.“[[50]](#footnote-51) Sledi slikovni prikaz:



Slika 9 Odnos strategije i menadžmenta ljudskih resursa

„Strateški menadžment ljudskih resursa, prema tome, predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve.“[[51]](#footnote-52)

„Upotreba atributa „strateški“sugeriše jednu drugačiju filozofiju izvršavanja aktivnosti orjentisanih na ljude kao resurs. Na taj način se otklanja tehnofobija kao poznata slabost personalnog menadžmenta. Sa stanovišta psihološkog odnosa, razlika je u tome što se menadžment ljudskih resursa bazira na posvećenosti, umjesto na poslušnosti. Konačno, menadžment ljudskih resursa naglašava samokontrolu, a ne kontrolu, individualnu, a ne kolektivnu perspektivu, organsku, a ne birokratsku strukturu, integrisanost sa linijskim menadžmentom, a ne uloge specijalista i profesionalaca kao i maksimum koristi, a ne minimiziranje troškova.“[[52]](#footnote-53)

„Odnos menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije je uvijek dvosmeran jer kada se definiše strategijsko usmerenje preduzeća, potrebno je obezbediti kvalitetne ljudske resurse „koji će biti u stanju da održavaju zadati kurs, s obzirom na svoja znanja i veštine. S druge strane, sve prakse menadžmenta ljudskih resursa treba da budu usklađene sa poslovnom strategijom organizacije, tako da maksimalno angažuju zaposlene u postizanju svojih punih potencijala“.[[53]](#footnote-54)

Menadžment ljudskih resursa se sa poslovnom strategijom povezuje putem administrativne, jednosmerne, dvosmerne i integrativne veza.



Slika 10 Načini povezivanja menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije[[54]](#footnote-55)

U tekstu koji sledi dat je prikaz primene svake od navedenih potencijalnih veza poslovne strategije i menadžmenta ljudskih resursa. Kako je navedeno, ima ih ukupno četiri, a to su:

* administrativna veza, kada postoji veoma slaba veza između strateške orjentacije preduzeća i menadžmenta ljudskih resursa politike i prakse,
* jednosmerna veza, koja odgovara personalnom menadžmentu u kom slučaju on ne učestvuje u procesu formulisanja strategije,
* dvosmerna veza, koja uspostavlja recipročnu vezu i ravnotežu između menadžmenta ljudskih resursa i strategije u kojoj menadžment ljudskih resursa u mnogome doprinosi formulisanju strategije,
* integrativna veza, koja odgovara jakim vezama u kojima menadžment ljudskih resursa i strategija podjednako utiču jedni na druge, na formalan i neformalan način. Menadžeri i zaposleni obavljaju svoje dužnosti u okviru jednog sistema odgovornosti.“[[55]](#footnote-56)

# STRATEŠKI MARKETING

Uloga marketinga, iako smo u 21.veku, i dalje je prilično neodređene i nejasna mnogim izvršnim kadrovima. Uglavnom se pravi asocijacija sa reklamom i promocijom. To je u stvari samo jedan aspekt marketinga koji se naziva marketing komunikacije ili operativni (taktički) marketing. Operativni marketing podrazumeva metode i taktike bazirane na kratkoročnom planiranju, usmerenom ka postojećim tržištima. Takođe, važno je istaći da se operativni marketing bazira na strategijskom marketingu.

Strateški marketing predstavlja proces definisanja ciljeva, planiranja i implementacije marketing strategije. To je metoda koja obezbeđuje kompaniji da istakne komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju, da se predstavi različitom, da istakne svoje snage i trenutne i potencijalne prednosti koje će rezultirati kontinuiranim pružanjem boljih usluga od konkurentskih.

## Pojam strateškog marketinga

Strateški marketing se odnosi na proces planiranja, razvoja i implementacije marketinških strategija koje su u skladu sa dugoročnim poslovnim ciljevima kompanije. To je suštinski deo strateškog upravljanja koji se fokusira na identifikaciju ciljnih tržišta, razumevanje potreba potrošača i pozicioniranje proizvoda ili usluga kompanije kako bi se postigla konkurentska prednost. Za razliku od taktičkog marketinga, koji se bavi kratkoročnim promotivnim aktivnostima, strateški marketing naglašava holistički pristup koji ima za cilj održiv rast i liderstvo na tržištu.

U svojoj srži, strateški marketing uključuje duboku analizu i unutrašnjeg i eksternog okruženja. Interno, on procenjuje snage, slabosti, resurse i sposobnosti kompanije, obezbeđujući usklađenost sa širim organizacionim ciljevima. Spoljno, to uključuje istraživanje tržišta, proučavanje konkurenata, razumevanje trendova u industriji i identifikovanje mogućnosti ili pretnji na tržištu.

Ključni elementi strateškog marketinga uključuju:

* Segmentacija tržišta – Podela tržišta u različite grupe na osnovu demografije, ponašanja ili potreba za efikasnije ciljanje određene publike.
* Ciljanje – Odabir jednog ili više segmenata tržišta na koje će se fokusirati marketinški napori, na osnovu atraktivnosti i usklađenosti sa snagama kompanije.
* Pozicioniranje – Definisanje načina na koji kompanija želi da bude percipirana na tržištu u odnosu na konkurente, često naglašavanjem jedinstvenih prodajnih ponuda (USPs) ili razlikovanjem karakteristika.
* Marketing miks (4P) – Razvijanje uravnotežene strategije za proizvod, cenu, mesto (distribuciju) i promociju kako bi se zadovoljile potrebe ciljnog tržišta.

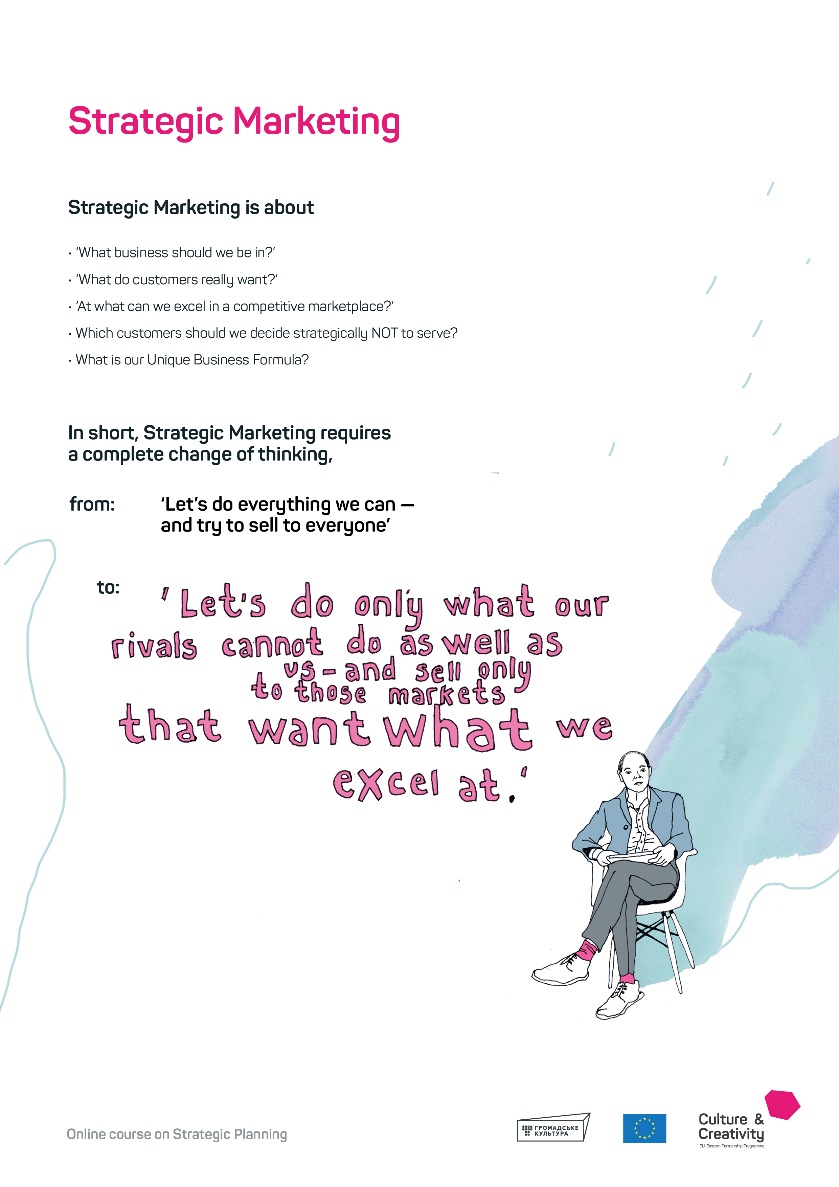
Prednosti strateškog marketinga uključuju bolju alokaciju resursa, jasnije pozicioniranje na tržištu i povećanu lojalnost kupaca. Kompanije mogu da optimizuju svoju marketinšku potrošnju, obezbeđujući da napori budu usmereni ka najprofitabilnijim prilikama. Pored toga, dobro sproveden strateški marketing vodi ka jačem kapitalu brenda i diferencijaciji od konkurenata, omogućavajući kompanijama da preuzmu i zadrže tržišni udeo.

Međutim, izazovi u strateškom marketingu nastaju kada kompanije ne uspeju da se prilagode promenama u ponašanju potrošača, tehnologiji ili tržišnim uslovima. Brze promene u digitalnom pejzažu, na primer, zahtevaju stalnu ponovnu procenu strategija kako bi ostale relevantne. Štaviše, loša usklađenost između marketinške strategije i opštih poslovnih ciljeva može dovesti do neefikasnosti i propuštenih prilika.

U današnjem veoma konkurentnom okruženju, strateški marketing je od suštinskog značaja za kompanije koje žele dugoročan rast, jer osigurava da marketinški napori nisu samo kreativni i efikasni, već i održivi i usklađeni sa širim poslovnim ciljevima..

## Značaj strateškog marketinga

Strateški marketing ima za cilj da definiše izvanrednu poslovnu formulu i mapu kompanijskog puta. On podrazumeva potpunu promenu načina razmišljanja od teze „učinimo sve što možemo i pokušajmo da prodamo proizvode i usluge svima, do teze - učinimo samo ono što naša konkurencije na može uraditi dobro kao mi, i prodajmo samo onim ciljnim grupama i tržištima koja žele ono u čemu smo mi izvrsni.“[[56]](#footnote-57) U nastavku je slika koja prikazuje koncept strateškof marketinga.



Slika 11 Strateški marketing

Dakle, tek kada se definišu ova najznačajnija pitanja iz segmenta strategijskog marketinga, možemo se bazirati na operativni marketing i marketing komunikaciju. Ovo znači da kada smo definisali tržišta, možemo se početi baviti njihovim daljim istraživanjem, tj. „slušanjem“ kupaca / klijenata, kako bi saznali što oni zaista žele.

Slikovitije, marketing, i strategijski i operativni, bave se dugoročnim i kratkoročnim posmatranjem preduzeća s aspekta klijenata. S tim u vezi, strategijski marketing obuhvata odluke visokog nivoa. Tiče se definisanja mape puta kompanije koju treba slijediti, uspješno manevrirajući između konkurencije, koristeći pritom konkurentske prednosti prilikom opsluživanja ciljne grupe, tj. tržišnog segmenta. Dakle, potrebno je donijeti ključne odluke o smjeru i poslovnoj orjentaciji kompanije, prije nego što se krene s procesom definisanja marketinških planova, poruka, promocije i prodaje. Ovo podrazumijeva da strategijski marketing mora biti u potpunoj korelaciji sa strategijskim planiranjem u kompaniji, pa su inputi te vrste neophodni. Sve navedeno radi se s krajnjim ciljem ispunjavanja vizije kompanije.

## Strateško upravljanje marketingom

Strateški marketing menadžment podrazumeva primenu misije kompanije kroz ciljane i strateške procese, sa ciljem optimizacije postojećeg ili predloženog marketinškog plana. U suštini, radi se o donošenju strateških odluka u okviru marketinškog plana kako bi se poboljšala i maksimizirala njegova efikasnost.

Osnovna ideja iza strateškog marketing menadžmenta je prilagođavanje ciljnom tržištu, uzimajući u obzir promene u poslovnom okruženju. Iako krajnji cilj ostaje dosledan tokom vremena, metode za njegovo postizanje se razvijaju.

Postoji nekoliko ključnih prednosti implementacije strateškog marketing menadžmenta, široko priznatog u poslovnom svetu. To uključuje:

* Dublje razumevanje tržišta: Kada se pravilno primeni, strateško upravljanje marketingom dovodi do boljeg usklađivanja sa potrebama kupaca sa ciljnih tržišta. Ovo zahteva sveobuhvatno istraživanje domaćih tržišta, međunarodne konkurencije, trendova i još mnogo toga.
* Jasniji strateški pravac za kompaniju: Strateški ciljevi su usklađeni sa ciljevima kompanije, obezbeđujući donošenje ispravnih odluka za efikasno upravljanje organizacijom.
* Poboljšana promocija poslovanja: Primenom ove metodologije, kompanija može poboljšati svoju tržišnu poziciju, često donoseći dugoročne koristi.
* Značajan uticaj: Ako se pažljivo primenjuje, strateško upravljanje marketingom može da generiše impresivne rezultate, kao što je poboljšano upravljanje budžetom ili povećanje ukupnog prihoda.
* Uprkos brojnim prednostima, strateško upravljanje marketingom ima i neke nedostatke:
* Finansijski zahtevno: Implementacija strateškog marketing menadžmenta zahteva značajna finansijska ulaganja. Iako se to naziva „investicijom“, a ne troškom, zbog potencijala za rast i razvoj, ne postoji garancija za uspeh.
* Proces koji oduzima mnogo vremena: To je dugotrajan proces koji zahteva pažljivu pripremu i kontinuirani napor kada se jednom pokrene. Početno planiranje mora biti veoma precizno u smislu finansija, vremenskih rokova, osoblja i drugih faktora.
* Rizik od neuspeha: Kao i kod svake poslovne strategije, postoji šansa da se investicija ne isplati. Loše strateške odluke mogu dovesti do negativnih ishoda, posebno za manja preduzeća.

Uprkos potencijalnim zastojima, ključno je da kompanije nastave sa strateškim marketing menadžmentom. Dok velike korporacije mogu lakše da podnesu loše odluke, manja preduzeća bi se mogla suočiti sa značajnim izazovima. Ipak, potpuno odustajanje od strateškog planiranja verovatno će dovesti do neuspeha. Uspeh leži u temeljnom istraživanju — strateške odluke i procene rizika treba da budu zasnovane na tržišnim trendovima, konkurenciji i potrebama kupaca.

# DIVERZIFIKACIJA KAO BIZNIS STRATEGIJA

Da bi jedna organizacija opstala na tržištu neophodno je da sestalno razvija i raste. U modernimuslovimaposlovanja neke od pretpostavki daorganizacijaudužemperiodubudestabilnasu: razvoj organizacionekonfiguracije, širenje delatnosti i povećanje veličine organizacije.Reč diverzifikacija vodiporijeklood latinske reči „diversificatoinis“, što u prevoduznači širina, raznovrsnost, sveobuhvatnost

Diverzifikacija seusvakodnevnomgovorunajčešćevezujezainvestiranje u razne delove tržišta i procenu odnosa između rizika i ostvarivanja dobitka.Poredtoga, diversifikacija postoji u raznim oblastima poslovanja,patakonaprimjer, u bankarstvu sevezujeza ulaganje u hartije od vrijednosti, trgovanje na berzi i oročavanje štednje, uz dugoročnu isplativost i uz minimalna ulaganja u vidu kamate ili troškova štednje. „Diverzifikacija pojednostavljeno označava ponudu nekih novih proizvoda, akcija i pogodnosti, sa idejom da se poveća porast i kapital, a da se rizici ulaganja i mogući gubici svedu na minimum“. [[57]](#footnote-58)

U teoriji možemo naći veliki broj podsticaja rasta i razvoja jedne organizacije. Oni se mogu podeliti na naeksterne i interne. Eksterni podsticaji dolaze van sredine u kojoj organizacija posluje, kao što su: naučno-tehnološki progresi, razvoj tržista, prirodnookruženje u kojem organizacijaposluje i slično. S druge strane, u interne podsticaje rasta ubrajamo one koji delujuu samoj organizaciji, a to su: veličina, zaposleni, novčana snaga i slično. Vezuizmeđu izvora rasta predstavlja se preko koncepta „vektora rasta“. Ovaj koncept ima četri tipa vektorskog rasta i to:

1. potencijal tržišta - označava rast u vidu povećanja prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu,
2. razvoj tržišta-rast prodaje postojećeg proizvoda na novom tržištu,
3. razvoj proizvoda-rast zasnovan na zamjeni postojećeg novim prizvodom na napostojećem tržištu i
4. diversifikacija-rast baziran na uvođenjem novog proizvoda na novom tržištu.

Prva tri navedena tipa vektorskog rasta mogu se okarakterisati kao ekspanzija pravca rasta,dok sediversifikacijatretira kao zasebni vid pravca rasta.Zatoje diversifikacijom mnogo boljedjelovanje, posebno u situaciji kada su iscrpljeneostale mogućnosti rasta unutarpostojeće djelatnosti i kada je moguće obezbijediti stabilniji rast uključivanjem u nove granedjelatnosti.

## Diverzifikacija u polju ljudskih resursa

Diverzifikacija u segmentima ljudskih resursa (HR) i marketinga odnosi se na praksu proširenja i prilagođavanja strategija za adresiranje šireg spektra mogućnosti, resursa i ciljne publike. Za moderne organizacije je ključno da ostanu konkurentne i fleksibilne u dinamičnim okruženjima.

U sektoru ljudskih resursa, diverzifikacija uključuje stvaranje radne snage koja se razlikuje u pogledu veština, porekla, kulture, iskustva i perspektiva. Ovo se ne odnosi samo na demografsku raznolikost, kao što su pol, etnička pripadnost i starost, već i na profesionalnu raznolikost, koja obuhvata različite skupove veština i oblasti stručnosti. Diverzifikacija HR praksi može imati nekoliko prednosti:

* Inovacija i kreativnost: Raznovrsna radna snaga objedinjuje širok spektar ideja i rešenja, podstičući kreativnost i inovacije. Zaposleni sa različitim pozadinama nude različite pristupe rešavanju problema, što dovodi do dinamičnijeg donošenja odluka.
* Poboljšano sticanje talenata: Kada politike ljudskih resursa podstiču raznolikost, organizacije privlače širi krug talenata, poboljšavajući šanse za zapošljavanje vrhunskih radnika iz različitih sektora.
* Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih: Raznovrsno i inkluzivno radno okruženje čini da se zaposleni osećaju cenjenima, povećavajući zadovoljstvo poslom i smanjujući stopu fluktuacije. Veća je verovatnoća da će ljudi ostati u kompaniji u kojoj osećaju da je njihov jedinstveni doprinos prepoznat.
* Bolja adaptacija na globalna tržišta: Kompanije sa raznolikom radnom snagom su bolje opremljene da razumeju i opslužuju globalna tržišta, jer se lakše povezuju sa različitim kulturnim normama, preferencijama kupaca i stilovima komunikacije.

Međutim, upravljanje diversifikacijom u ljudskim resursima može biti izazovno. Kompanije treba da se postaraju da izbegavaju tokenizam i da zapravo stvore inkluzivna okruženja u kojima se svi osećaju osnaženim.

## Diverzifikacija u polju marketinga

U domenu marketinga, diversifikacija podrazumeva ciljanje šireg spektra tržišnih segmenata ili razvoj novih proizvoda i usluga za različite grupe potrošača. Ovo se može primeniti kroz strategije kao što su:

* Diverzifikacija tržišta: Kompanije mogu da istražuju nova geografska tržišta, različite demografije kupaca ili različite segmente industrije. Prilagođavajući marketinške strategije različitoj publici, preduzeća mogu ublažiti rizike ako jedan segment tržišta postane manje profitabilan.
* Diverzifikacija proizvoda: U marketingu, diversifikacija može takođe uključiti proširenje portfelja proizvoda ili usluga kako bi se zadovoljile potrebe novih ili tržišta u nastajanju. To bi moglo značiti razvoj komplementarnih proizvoda ili uvođenje potpuno novih ponuda za diversifikaciju tokova prihoda.
* Međukulturalni marketing: Kako preduzeća postaju globalnija, trgovci moraju da razviju kampanje koje imaju odjek u različitim kulturama, jezicima i ponašanjima potrošača. Raznovrsni marketinški pristup osigurava da su poruke relevantne i efikasne u različitim regionima.
* Prednosti diverzifikacije marketinga uključuju:
* Ublažavanje rizika: Ne oslanjajući se na jedan proizvod ili tržište, kompanije mogu proširiti rizik i osigurati stalan tok prihoda iz više izvora.
* Povećano učešće na tržištu: Širenje na nova tržišta ili lansiranje novih proizvoda pomaže preduzećima da zauzmu veći udeo na tržištu, jačajući svoju konkurentsku poziciju.
* Jačanje brenda: Diverzifikacija takođe može poboljšati reputaciju brenda kao svestranog i inovativnog, privlačnog za širu publiku.

Izazovi diverzifikacije marketinga uključuju veće troškove istraživanja, razvoja proizvoda i prilagođavanja marketinških strategija novim segmentima, što ne može uvek da garantuje uspeh.

## Prednosti diverzifikacije

Pozitivna veza između diversifikacijeusegmetnumarketingailjudskihresusaje rezultat činjenice da su kompanijekojeprimenjujustrategijudiverzifikacije sposobnije da seboljepozicionirajunanovimtržištima, daboljeanimirajunoveciljnegrupe, poboljšaju orijentaciju prema kupcima, zadovoljstvo zaposlenih i donošenje odluka. U tekstu koji sledi, navedene su prednosti diversifikacije, prama Hult International Business School“[[58]](#footnote-59):

* **Veća kreativnost i inovativnost** - raznolikost mišljenja - na primer, različita iskustva, perspektive i kognitivni stilovi - mogu stimulisati kreativnost i podstaći inovacije.
* **Poboljšano pozicioniranje uodnosuna konkurenciju** - „lokalno znanje“ - sve, od lokalnih zakona i običaja do veza, jezika i tečnosti u kulturi - može povećati verovatnoću uspeha prilikom ulaska u novu zemlju ili region.
* **Poboljšana marketinška efikasnost** - razumevanje nijansi kulture i jezika je preduslov za razvoj odgovarajućih proizvoda i marketinških materijala.
* **Upotpunjavanjeiliproširivanje proizvoda i/ili usluga** – podrazumeva širenje osnovne ponude.
* **Penetracija na novo tržište –** podrazumeva prodiranje na novo tržište i osvajanje tržišne pozicije na njemu.
* **Poboljšano sticanje i zadržavanje talenata** - ovo je posebno važno na konkurentnom tržištu rada: prihvatanje različitosti ne samo da povećava fond talenata, već i privlačenje i zadržavanje kandidata.
* **Povećana organizaciona prilagodljivost** - zapošljavanje pojedinaca sa širom bazom veština i iskustva i kognitivnih stilova verovatno će biti efikasnije u razvoju novih proizvoda i usluga, podržavajući raznovrsnu bazu klijenata i omogućiće organizaciji da predvidi i iskoristi tržišne i socio-kulturne ili političke razvoj / mogućnosti.
* **Veća produktivnost**– istraživanja su pokazala da niz iskustava, stručnosti i kognitivnih stilova koji su implicitni u raznolikoj radnoj snazi poboljšavaju rešavanje složenih problema, inovacije i produktivnost. Dodatna korist: odgovor - Studija sprovedena u Australiji otkrila je da kada se prepozna različitost i zaposleni se osećaju uključenima, oni bolje reaguju na promjene potreba kupaca.
* **Veći lični i profesionalni rast** - učenje rada i korišćenje razlika može biti obogaćujuće iskustvo i prilika za izgradnju raznolike mreže i razvijanje niza mekih veština velike vrednosti, uključujući komunikaciju, empatiju, zajedničko rešavanje problema i multikulturalnu svest. Do te tačke, GGSC izveštava da je studija objavljena u Psichological Science otkrila da socijalna i emocionalna inteligencija raste kako komuniciramo sa više vrsta ljudi.“[[59]](#footnote-60)
* **Inovacija -**Široko je zapaženo da različiti timovi dovode do inovativnijih i efikasnijih ideja i primena. Logika koja stoji iza toga je relativno jednostavna. Inovativno razmišljanje zahteva od pojedinaca da pređu uobičajene paradigme rada, koristeći različite perspektive da bi dosegli novo i kreativno razmišljanje. Mnogo je manje verovatno da će grupa sličnih pojedinaca sa sličnim veštinama naići ili stvoriti nove ideje koje vode ka inovacijama. Sličnost može prouzrokovati grupno razmišljanje, što umanjuje kreativnost.
* **Lokalizacija -** Neki teoretišu da je na globalnom tržištu kompanija koja zapošljava raznoliku radnu snagu sposobnija da razumije demografiju različitih potrošačkih tržišta kojima opslužuje i da je zbog toga spremnija za napredovanje na tom tržištu od kompanije koja ima ograničeni opseg demografije zaposlenih. S obzirom na to da tržišta u razvoju širom svijeta pokazuju značajan rast BDP-a, organizacijama su potrebni lokalni talenti za ulazak na tržište i efikasnu komunikaciju. Pojedinci iz određenog regiona imaće duboku svest o potrebama u tom regionu, kao i sličnu kulturu, omogućavajući im da dodaju značajnu vrednost.
* **Prilagodljivost -**Konačno, organizacije moraju biti tehnološki i kulturološki prilagodljive u savremenoj ekonomiji. Ovo je presudno za brzu reakciju na konkurentsku dinamiku i zadržavanje prednosti u industriji. Raznolikost podstiče kreativno razmišljanje ipoboljšanje donošenja odluka kroz dublji i sveobuhvatniji pogled na svet. Kompanija spremna za diverzifikaciju crpi iz većeg fonda talenata i angažuje pojedince sa različitim skupovima veština. Vrednost ovoga, posebno na menadžerskom nivou, je ogromna.

## Nedostaci diverzifikacije

Osim navedenih prednosti, odluka o diverzifikaciji može da ima i loše dejstvo kako na kompaniju, tako i na ekonomiju u celosti. Međutim, komparativna analiza ukazuje da je diverzifikacija strategija koja, ako se sprovodi valjano, obezbeđuje rast i razvoj na duge staze. Ali, sagledajmo i njenu drugu stranu.

Potencijalni nedostaci diverzifikacije su[[60]](#footnote-61):

* **Preterano proširenje resursa**

Jedno od ograničenja diversifikacije može biti prekomerno proširenje resursa kompanije. Da bi pravilno funkcionisala, svakom odeljenju korporacije, bez obzira koliko je ona velika, potrebno je dovoljno resursa za održavanje infrastrukture i operacija ili će početi da stagnira i propada.

Ako zbog lošeg upravljanja, prevelike ambicije ili jednostavne pohlepe, direktori kompanije nastoje da se prošire u previše pravaca odjednom, i stari i novi sektori kompanije mogu biti suočeni sa nedostatkommenadžerske pažnje i nedovoljnom količinom resursa. Zato se preporučuje da se obavezno pokrenu konzervativne i optimistične prognoze prodaje, kako bi se lakše procenile potrebe za resursima.

* **Nedostatak stručnosti**

Tokom procesa preuzimanja novih tržišta, nije neuobičajeno videti da se kompanija širi u oblast koja nije u potpunosti povezana sa njenim prvobitnim poslovanjem. Ovo znači da operacije različitih kompanija najčešće zahtevaju potpuno različite veštine. Ako, na primer, automobilska kompanija preuzme kompaniju za distribuciju hrane, morala bi da zadrži stručni kadar originalne kompanije ili se može suočiti sa problemima. Ukoliko se ipak desi da rukovodioci prehrambene kompanije budu otpušteni ili dobrovoljno napuste posao, novi vlasnici će biti u problemu. Stvoriće se situacija da mogu biti u posedu imovine koju ne znaju kako da vode, tj. kako da raspolažu njome.

* **Nedovoljni kapitalni resursi**

Čak i najprofitabilnija diverzifikacija uključuje povećane troškove. Preduzeća koja se diverzifikuju u oblasti koje zahtevaju dodatnu infrastrukturu, obuku zaposlenih i putovanja, rizikuju da povećaju svoje troškove do tačke u kojoj je vrednost diverzifikacionog poduhvata ugrožena. Zato preduzeća moraju pažljivo analizirati brojke pre nego što se presele u novu oblast poslovanja, kako bi bila sigurna da ne troše više nego što mogu da zarade. Najsigurnije oblasti u kojima preduzeće može da primenjuje strategiju diverzifikacije, usko su povezane sa onim što već radi, tako da postoje već stečena ekspertska znanja i iskustva, stručni kadar i infrastruktura.

* **Smanjenje inovacija**

Veliki procenat poslovnih inovacija dešava se u manjim kompanijama koje su usko specijalizovane i fokusirane su na nekoliko tehnoloških ili poslovnih ciljeva. Ako se ove kompanije previše diverzifikuju, to može umanjiti njihov fokus, povećati njihovu birokratsku koncepciju i smanjiti njihovu sposobnost da brzo i kreativno reaguju na promene na tržištu. S druge strane, kada vodeće inovativne kompanije počnu da stagniraju i da zaostaju za tehnološkim trendovima, to se reflektuje kao domino efekat na cijeli sistem, što rezultira sporijim ekonomskim rastom i daljim smanjenjem inovacija.

# DIVERZIFIKACIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Diverzifikacija u upravljanju ljudskim resursima (HRM) je suštinski aspekt izgradnje dinamične, inkluzivne i efikasne radne snage. Strategije ljudskih resursa moraju dati prioritet negovanju raznolikosti na svim nivoima organizacije, od zapošljavanja do unapređenja i zadržavanja. Raznovrsna radna snaga objedinjuje različite perspektive, veštine i iskustva, obogaćujući sposobnosti i kulturu kompanije. Da bi se to postiglo, profesionalci za ljudske resurse moraju da primenjuju sveobuhvatne politike koje eliminišu diskriminaciju na osnovu pola, rase, seksualne orijentacije ili geografskog porekla. Međutim, jednostavno postojanje ovih politika nije dovoljno; njihova pravilna i dosledna primena je ključna za negovanje inkluzivnog okruženja u kome se svi zaposleni osećaju cenjeno i poštovano

Uključivanje raznolikosti u osnovne HR strategije proteže se kroz ceo lanac vrednosti ljudskih resursa, od sticanja talenata do obezbeđivanja da kultura radnog mesta odražava posvećenost kompanije raznolikosti. Promovisanje različitosti nije samo moralni imperativ već i poslovna prednost. Raznovrsna radna snaga može doprineti inovacijama i kreativnosti, što omogućava efikasnije rešavanje složenih izazova. Štaviše, inkluzivno radno mesto gde se svi glasovi čuju i poštuju promoviše viši nivo zadovoljstva i zadržavanja zaposlenih. Stručnjaci za ljudske resurse treba da rade na integraciji ovih principa u svakodnevno poslovanje kompanije, obezbeđujući da raznolikost i inkluzija ne budu samo koncepti već aktivni elementi kulture kompanije.

Štaviše, diversifikacija može uticati na politiku kompenzacije. Postoji pozitivna korelacija između veličine kompanije, kompenzacije rukovodilaca i stepena diversifikacije. Kako se kompanije diverzifikuju i rastu, njihove operacije postaju složenije, zahtevajući od menadžera da se bave složenijim i većim odgovornostima. Ovo povećanje menadžerskih zahteva često dovodi do veće naknade za rukovodioce u diversifikovanim kompanijama u poređenju sa njihovim kolegama u manjim, manje diverzifikovanim firmama. Međutim, izazov nastaje kada do diversifikacije dođe iz pogrešnih razloga, kao što su menadžeri koji proširuju kompaniju kako bi povećali sopstvenu kompenzaciju umesto da se fokusiraju na strateške ciljeve. Kada se to dogodi, mehanizmi upravljanja bi trebalo da se uključe kako bi se osiguralo da je diversifikacija usklađena sa dugoročnim ciljevima kompanije, iako ovi mehanizmi nisu sigurni.

Pravi nivo diverzifikacije treba da bude vođen zahtevima tržišta i resursima, sposobnostima i osnovnim kompetencijama kompanije. Preterana diverzifikacija se može desiti kada upravljanje različitim poslovnim segmentima postane previše složeno i negativno utiče na ukupni učinak. Dobro izbalansiran pristup diversifikaciji omogućava kompanijama da iskoriste svoje snage dok se prilagođavaju novim prilikama, podstičući dugoročni rast i profitabilnost.

Nedavno istraživanje je otkrilo da 20% HR odeljenja smatra privlačenje i zadržavanje različitih talenata jedan od svojih najvećih izazova. Uprkos dugogodišnjem prepoznavanju prednosti raznolikosti radne snage, postizanje istinske inkluzije je sporo. Jedan od razloga za ovo kašnjenje je to što i dalje postoje pristrasnosti i predrasude, koje ometaju punu realizaciju različitih radnih mesta. Međutim, zaista raznolika radna snaga nije samo moralna neophodnost već i strateška prednost. Raznolikost omogućava širi spektar ideja, perspektiva i rešenja, što povećava inovativnost i produktivnost.[[61]](#footnote-62)

U okviru raznolikog radnog mesta, zaposleni iz različitih sredina donose jedinstvena iskustva i uvide. Ovaj tok ideja je neprocenjiv za rast i uspeh kompanije. Kada zaposleni mogu da prevaziđu predrasude i efikasno sarađuju, oni stvaraju jedinstveno radno okruženje u kojem nove ideje napreduju. Raznovrsno radno mesto je otpornije, inovativnije i sposobnije da se prilagodi izazovima.

Da bi raznolikost bila efikasna, i menadžment i zaposleni moraju je u potpunosti prihvatiti. Svako u kompaniji mora da se posveti razmišljanju izvan okvira, ne samo da prihvata različitost, već i aktivno radi na njenoj integraciji u svakodnevne prakse. Raznovrsno i inkluzivno radno mesto omogućava zaposlenima da postanu ambasadori kompanije, predstavljajući brend i njegove vrednosti sa autentičnošću i strašću. Kada zaposleni iz različitih sredina rade zajedno ka zajedničkim ciljevima, oni stvaraju nešto veće od zbira njihovih individualnih doprinosa. Raznolikost, dakle, nije samo u brojevima; radi se o stvaranju kulture radnog mesta gde je svaki glas bitan i doprinosi zajedničkom uspehu.

Na kraju, diverzifikacija u oblasti upravljanja ljudskim resursima i menadžmenta omogućava kompanijama da iskoriste potencijal različite radne snage, otključavajući nove nivoe inovacija i performansi od kojih imaju koristi i zaposleni i organizacija u celini.resurse, mogućnosti i osnovne kompetencije, uzimajući u obzir spoljne mogućnosti i prijetnje iz okruženja.

# DIVERZIFIKACIJA KAO MARKETING STRATEGIJA

Uspešni lideri znaju da, ako žele da obezbede rast, da se proizvodi i usluge bolje pozicioniraju na tržištu, ne mogu da se drže istog poslovnog šablona. Moraju pronaći način da dođu do novih ciljnih grupa, kako bi uvećali profit. Jedna od strategija za postizanje ovog cilja je diverzifikacija.

Diverzifikacija je strategija rasta koja uključuje dodavanje proizvoda, usluga i tržišta osnovnom poslovanju kompanije. Stavljanje „korporativnih jaja u više korpi“, jedan je od načina da se minimizira rizik.Diverzifikacija u poslovanju može značiti proširenje kroz nove linije proizvoda ili usluga. Ova strategija može primenjivatikako bi se iskoristio zamah na novom tržištu ili da se smanji rizik od smanjenja osnovnog tržišta.

## Preporuke za diverzifikaciju

Definišimo neke od preporuka sa kratkim objašnjenjem benefita diverzifikacije sprovedene kroz aspekte marketing strategije:[[62]](#footnote-63)

Diverzifikacija u marketinškoj strategiji nudi kompanijama brojne prednosti širenjem njihovog dometa i otvaranjem novih mogućnosti za rast. To uključuje dodavanje novih proizvoda, ulazak na nova tržišta ili spajanje sa komplementarnim poslovima. Hajde da razložimo neke ključne preporuke za diversifikaciju i njihove povezane koristi.

1. Diverzifikujte da biste ponovo pokrenuli rast

Mnoga preduzeća doživljavaju brz rast u svojim ranim godinama, ali tokom vremena rast može stagnirati zbog zasićenosti tržišta ili povećane konkurencije. Diverzifikacija tržišta može biti moćno sredstvo za ponovno pokretanje rasta lansiranjem novih linija proizvoda ili ulaskom na nova tržišta. Ova strategija cilja nove segmente kupaca, što može pomoći u poboljšanju ukupnog učinka kompanije. Diverzifikacija može biti interna (lansiranje novih proizvoda nakon temeljnog istraživanja, analize tržišta i proizvodnje) ili eksterna (spajanje ili sticanje drugih kompanija, ili licenciranje novih tehnologija). Svaki put pomaže u diversifikaciji toka prihoda i ponovnom pokretanju rasta.

1. Diverzifikujte za opstanak

Diverzifikacija je često vođena potrebom za opstankom. Kompanija koja se fokusira na uski asortiman proizvoda ili usluga je u opasnosti od dostizanja maksimalnog prodora na tržište i suočavanja sa ograničenjima rasta. Spoljni faktori poput ekonomskih promena, novih konkurenata ili promena preferencija kupaca mogu poremetiti tokove prihoda. Diverzifikacijom, kompanije šire rizike na različite oblasti poslovanja, smanjujući ranjivost na fluktuacije tržišta. Diverzifikacija pomaže preduzećima da ostanu otporna i prilagodljiva, obezbeđujući opstanak čak i kada određeni delovi poslovanja dožive pad.

1. Diverzifikujte za prosperitet

Diverzifikacija nije samo preživljavanje teških vremena – ona takođe može biti proaktivna strategija rasta. Dodavanje novih proizvoda ili usluga koje dopunjuju postojeće ponude može otključati nove industrije i baze kupaca. Ovaj pristup može podstaći rast, posebno kada kompanija koristi zamah tržišta i potražnju potrošača. Na primer, kompanija koja prodaje potrošačku elektroniku mogla bi se proširiti na pametne kućne uređaje, koristeći rastuću potražnju za integrisanom tehnologijom u svakodnevnom životu.

1. Horizontalna strategija diverzifikacije

Jedan uobičajeni oblik diversifikacije je horizontalna diverzifikacija, gde kompanija proširuje svoj asortiman proizvoda ili usluga u vezi sa svojom osnovnom delatnošću. Na primer, proizvođač paste za zube može predstaviti četkice za zube, ili brend ženske obuće može dodati liniju dečijih cipela. Ova strategija pomaže kompaniji da smanji rizik dok istovremeno koristi prednosti sinergije između proizvoda. Omogućava preduzećima da opslužuju nove segmente kupaca (kao što su roditelji postojećih kupaca), proširujući spektar tržišta i povećavajući prodaju. Versace je odličan primer, koji proširuje svoju modnu liniju na dodatke, satove, nakit i još mnogo toga, dok ostaje u okviru svoje osnovne poslovne oblasti.

1. Strategija vertikalne diverzifikacije

Vertikalna diverzifikacija, takođe poznata kao vertikalna integracija, podrazumeva širenje aktivnosti kompanije u okviru postojećeg lanca snabdevanja. Ovo se može uraditi na dva načina:

* Prednja vertikalna integracija: Kompanija se približava klijentu preuzimajući kontrolu nad distribucijom ili maloprodajom. Na primer, proizvođač cipela može otvoriti sopstveni lanac prodavnica za direktnu prodaju potrošačima.
* Vertikalna integracija unazad: Kompanija se kreće unazad u lancu snabdevanja, postajući sopstveni dobavljač. Na primer, kompanija za obuću bi mogla da stekne kožaru, smanjujući zavisnost od spoljnih dobavljača.

Ova strategija može smanjiti troškove, povećati efikasnost i obezbediti veću kontrolu nad proizvodnim procesom. Odličan primer uspešne vertikalne diversifikacije je Apple, koji proizvodi čipove po meri i poseduje sopstvene tehnologije za svoje uređaje, dok ih takođe prodaje u sopstvenim maloprodajnim objektima.

1. Strategija lateralne diverzifikacije

Bočna diversifikacija podrazumeva ulazak u potpuno drugu industriju koja nije povezana sa osnovnim poslovanjem kompanije. Na primer, proizvođač cipela može otvoriti autoškolu, ili proizvođač motora može pokrenuti usisivače. Iako novo tržište nije povezano sa osnovnim poslovanjem, dobro etablirani brendovi mogu uspešno primeniti ovu strategiju zbog svog snažnog prisustva na tržištu i poverenja kupaca. Odličan primer bočne diversifikacije je brend Virgin. Počevši kao prodavac ploča, Virgin se diverzifikovao na putovanja, zabavu, avijaciju, finansijske usluge, pa čak i putovanja u svemir, a sve pod vođstvom svog vizionarskog osnivača, Ričarda Bransona.

Na kraju krajeva, bez obzira da li kompanija želi da preživi ili raste, diversifikacija nudi značajne strateške prednosti. Dobro osmišljena strategija diverzifikacije počinje detaljnim istraživanjem tržišta i planiranjem. Kada se pravilno primeni, diversifikacija može da otključa nove, profitabilne mogućnosti za poslovanje, omogućavajući mu da ostane konkurentan i prilagodljiv na tržištu koje se stalno menja. Širenjem rizika, pristupom novim tržištima i korišćenjem sinergije, kompanije mogu postići dugoročan uspeh i održivost.

# INTEGRACIJA KAO BIZNIS STRATEGIJA

U poslovnom svetu, česta je pojava integracije bilo pojedinca, gupe, cele kompanije ili njenih delova. Integracija, kao proces, poslednjih godina predstavljaznačajnastrategijska sredstva poslovnog rasta i repozicioniranjana tržištu. „Integracija kao termin označava povezivanje, spajanje, ujedinjavanje djelova ucelinu. Prema Pravilimasociološkemetode to je „složen proces povezivanjaljudi, institucija, grupa i zajednica u funkcionalno jedinstvene društvene celine, kojese stvaraju radi zadovoljenja određenih potreba i postizanja specifičnih ciljeva. Usociološkom smislu društvena integracija predstavljastanje u kome su elementi neke društvene cjeline skladno i blisko povezani, što omogućavauspešno delovanje i opstanak te celine. Integracija podrazumeva prelaz nekog difuznogi heterogenog stanja u koncentrisano i homogeno.Pojmom integracije objašnjava se povezivanje delova u nadređenu celinu, kao i manjihcelina u jednu višu celinu.“[[63]](#footnote-64) U vezi sa pojmom integracije, u svakodnevnom govoru možemo čuti i druge termine sličnog značenja, kao što su: kohezija, jedinstvo i vitalnost.

Integracije uključuju različite forme povezivanja naeksternomnivoukrozspajanjakompanija, štozakrajnjirezultatimajuformiranje novog subjekta.Moderne integracije ostvaruju se putem organizacionih spajanja ili preuzimanja jedneorganizacije od strane druge. Spajanje nastaje kao rezultat dogovoramenadžmenta. Zarazlikuodeksternogspajanja, integrcijenainternomnivoupodrazumevajuvećukohezijumeđukompanijskimsegmentima.

„Sjedinjavanja poslovnih sistema mogu da izazovu i snažne nostalgične osećaje premaranijoj kulturi, povećavaju nesigurnost zaposlenih u novo organizacijsko okruženje, kao izabrinutost u pogledu njihove budućnosti, posebno zbog činjenice da je više od polovineotkaza dobijeno upravo u probnom periodu integracije. Istražujući stopeuspeha spajanja poslovnih organizacija, procenesu da one variraju od pesimističkih 23% u SAD-u, do više optimističkih 50% uVelikoj Britaniji.“[[64]](#footnote-65)

U tom smislu, „u važne činioce integracije ubrajaju se i neki psihološki faktori, kao štosu: osećaji zajedništva, uzajamne simpatije, lojalnosti, poverenja, poštovanja, zatimdelimična identifikacija i zajednički interesi, kooperativno ponašanje i akcija, transferlojalnosti sa starog na novi centar.“[[65]](#footnote-66)Zato je učenje o organizacijii za organizaciju kompleksno, i to ne samo za nove članove, već i za one postojeće, zbog toga što se znanje u organizacijama ne akumulira samo formalizovanimprocesima socijalizacije, već s druge strane i kroz dinamične, nestrukturisane proceseinterpersonalne i grupne komunikacije.

## Integracija ljudskih resursa i marketinga

Zaštoljudski resursi (HR) i marketing moraju da se integrišu?

Marketing i HR dijele slične ciljeve, ali usmerene ka različitoj publici. Marketing je odgovoran za brendiranje kompanije i komuniciranje sa klijentima. HR je odgovoran za brendiranje zapošljavanja, osiguravajući da interni zaposleni i eksterni kandidati pravilno percipiraju organizaciju. Marketing takođe definiše smernice putem kojih zaposleni postaju brend ambasadori kompanije. I vice versa.

Dakle, sektoriljudskih resursa i marketinga moraju da rade zajedno, da se integrišu, s ciljem da se kompanijski korporativni brend što više osnaži, iz čega proizilaze svi ostali benefiti, a to su pre svega rast i razvoj kompanije i zaposlenih u njoj.

„Integracija preduzeća podrazumeva promene u ukupnoj poslovnoj praksi, i to, ne samou organizacionim strukturama, već i u organizacionoj kulturi. Čak i slične organizacijemogu imati različite korporativne kulture, pa je upravljanje kulturnim promenamaposebno važno za uspeh poslovne integracije. Uspešnost socijalizacije u akvizicionojintegraciji zavisi od toga da li se zahteva visok ili nizak nivo integracije, da li organizacijasa niskom participacijom zaposlenih razmatra spajanje sa organizacijom koja imavisok nivo sudelovanja zaposlenih, da li se radi o kolektivističkim ili individualističkimorganizacionim kulturama, da li se proces reorganizacije i formiranja novih odeljenjatemelji na specifičnim i sličnim osobinama ličnosti i sl. Faktori koji pomažu uspešnuposlovnu integraciju su brojni, ostvaruju se sa različitim uspehom i uslovljeni surazličitim kriterijumima.“[[66]](#footnote-67)

Određenaspajanjamogudadovedudoremećenjaorganizacionekultureistrukturenanačindaorganizacijakojajepreuzeta, osećasemanjevrednom, tj. njenizaposleniseosećajuinferiornim. Tako na primer, „spajanjadve stambene štedionice u Velikoj Britaniji. Pre spajanja, postojeće kulture bile su, uosnovi, slične i zasnivale su se na kulturi uloga, što se i nakon integracije nije promenilo,niti je uticalo na zadovoljstvo poslom ili na organizacione obaveze. U tom smislu,ujedinjenje se smatralo uspešnim. Ipak, iako je akulturacija tekla glatko, induciran je višinivostresakodobjegrupeipogoršanjementalnogzdravljazaposlenih. Iakoakulturacijamožedadovededouravnoteženogspajanjadvegrupacije, antropološkestudijeukazujunatodaseovaravnotežaretkodogađa, jerjednagrupanastojidadominiradrugomiutičenasmerpromenekulturemnogovišenegopodređenegrupe.“[[67]](#footnote-68)

Sam proces organizacione tranzicije je utoliko lakši jer se njime može rukovoditi. „Ukoliko je rukovodstvo orijentisano na strategiju promene korporativnih vrednosti, ovaj cilj najbezbolnije će se ostvariti putem efikasne i kontrolisane organizacione socijalizacije, čiji program zavisi od toga da li se zahteva srednji ili visok nivo integracija među spajajućim firmama. Ukoliko postoji visoka kulturna i institucionalna distanca među integrisanim organizacijama, što je čest slučaj i u prekograničnim spajanjima, u program organizacione socijalizacije nužno je uključiti sledeća područja: razliku u regulativi, normativne razlike, saznajne različitosti, razlike u formalnim i neformalnim pravilima i principima, individualne radne uloge, strukturalno definisanje radnih odnosa, poznavanje radnih odlika ljudi, organizacione politike, naglašenu istoriju organizacije, naglašena područja socijalizacije.“[[68]](#footnote-69)

Prenos znanja, prakse u u novu organizaciju podrazumeva upoznavanje zaposlenih sa nekoliko ključnih radnih faktora, kao što su na primer: individualne radne uloge, organizacioni ciljevi, kao i vrednosti organizacije, zatim sa aktuelnim radnim odnosima, istorijom organizacije i dr. Uz ove nabrojane činioce, „organizacijska akulturacija, kao oblik socijalizacije, najbolje se postiže ukoliko menadžmet primjenjuje različite oblike socijalne kontrole i zaposlene aktivno uključuje u programe socijalizacije (obuka, treninzi, rituali). Ove informacije doprinose pozitivnim ishodima socijalizacije zaposlenih, odnosno njihovoj produktivnosti, organizacionom učenju, organizacionim promenama, zadovoljstvu poslom, smanjenju stresa, predanosti i kreativnosti, te osećaju sigurnosti kod zaposlenih.“[[69]](#footnote-70)

Na kraju treba napomenuti da efikasna socijalizacija zaposlenih, u organizacionom smislu, povezana je sa motivacijom zaposlenih, u smislu prilagođavanja očekivanjima, normama i vrednostima već prisutnih članova organizacije. Faktori motivacije koji na to utiču mogu biti unutrašnji i spoljašnji, zatim psihološki profil zaposlenog, kao i opipljive stimulacione meere i napori firme da podstiču volju pojedinca u istraživanju, učenju i adaptaciji stavova i ponašanja novonastalom radnom okruženju.

## Modeli integracije ljudskih resursa i marketinga

Ljudski resursi i marketing predstavljaju model partnerstva. To je tim koji postaje pogonska snaga kompanije. Svaki odgovorni menadžment, bez obzira na veličinu kompanije i njene ostale portfolio elemente, teži ka stvaranju partnerstva između ova dva značajna elementa strategijskog menadžmeta. I ne samo u odnosu sa ljudskim resursima, marketing je značajan partner svim kompanijskim segmentima. Od IT sektora, preko finansija, prodaje, pravnih i normativnih poslova, marketing predstavlja ozbiljnu kariku.

Marketing stručnjaci znaju kako da promovišu kompanijski brend, dok HR stručnjaci shvataju šta je to brend i kako ga treba osnažiti kroz kadrovske resurse.

Integrisana snaga marketinga i HR partnerstva se mora aktivirati. U današnjem konkurentnom prostoru gde je angažovanje i zaposlenih i klijenata od vitalnog značaja, važno je da rukovodioci marketinga i HR-a vode brigu o kreriranju smislenog partnerstva. Dakle, djeluje da se HR bavi zaposlenima, dok se marketing bavi klijentima. Međutim, u savremenom biznis okruženju, i HR i marketing se bave i zaposlenima i klijentima i to višestruko. Takođe, ne samo marketing, već i HR postaje kanal prodaje, a svi zaposleni, na neki način – prodavci kompanijskih proizvoda i usluga.

Zaposleni u kompaniji su njeno najveće bogatstvo. Zato uspeh kompanije zavisi od sposobnosti da privuče vrhunske talente, kako bi oni dalje obezbedjivali rast i razvoj kompanije privlačeći ciljne grupe sa najvećim potencijalom. Kada HR i marketing rade zajedno, može se stvoriti snažan kompanijski brend koji će privući nove kandidate za posao i poboljšati komunikaciju unutar kompanije, što je neverovatno važno upravo u periodu dok stvari nastavljaju da se menjaju i rastu. Uz to, integracija HR-a i marketinga obezbediće eksternu komunikaciju i bolje pozicioniranje kompanijskog brenda, koje će u stvari izrasti iz snažne interne komunikacije.

Uspešna integracija marketinga i HR-a se ogleda kroz kreiranje modela saradnje, a neki od njih su opisani u narednim poglavljima,

### Angažovanost zaposlenih i „program zastupanja“

U najboljem interesu čitave kompanije je da ima visok nivo satisfakcije zaposlenih i da ih dugoročno zadrži u kompaniji. Što su zaposleni više angažovani, to će bolje raditi i više će kompaniju doživljavati kao mjesto na kome žele da budu dugoročno radno angažovani.

HR je na prvoj liniji angažovanja zaposlenih i stoga je u najboljoj poziciji da prenese kulturu i brend svakom internom i eksternom segmentu organizacije. Izvršni menadžeri ljudskih resursa i izvršni menadžeri marketinga, moraju izgraditi strategiju u kojoj je angažovanje zaposlenih vođeno upravo marketingom i ljudskim resursima.Procesi koja ova dva organizaciona sistema sprovode, imaju dosta sličnosti. To se odnosi na aktivnosti koje obe strane preduzimaju da bi izgradile brend koji podstiče lojalnost klijenata i podstiče lojalnost i angažovanje zaposlenih. Dakle, potrebno je podići nivo angažovanosti i zaposlenih i klijenata, što predstavlja značajnu marketing alatku, a daje snagu i marketingu i HR, a u konačnom kompaniji.Odličan način da se ovo sprovede je uspostavljanje „programa zastupanja“ zaposlenih. HR će pomoći da se odredi koje zaposlene treba uključiti u program, dok će ih marketing obučiti kako i šta da rade. Veoma je važno da HR izabere prave kandidate. Neki kriterijumi na osnovu kojih će vršiti odabir zaposlenih za program su:

* zaposleni koji su aktivni na društvenim mrežama
* zaposleni koji imaju profesionalan odnos
* zaposleni koji mogu pružiti dobre povratne informacije
* zaposleni koji vjeruju u vrednosti kompanije

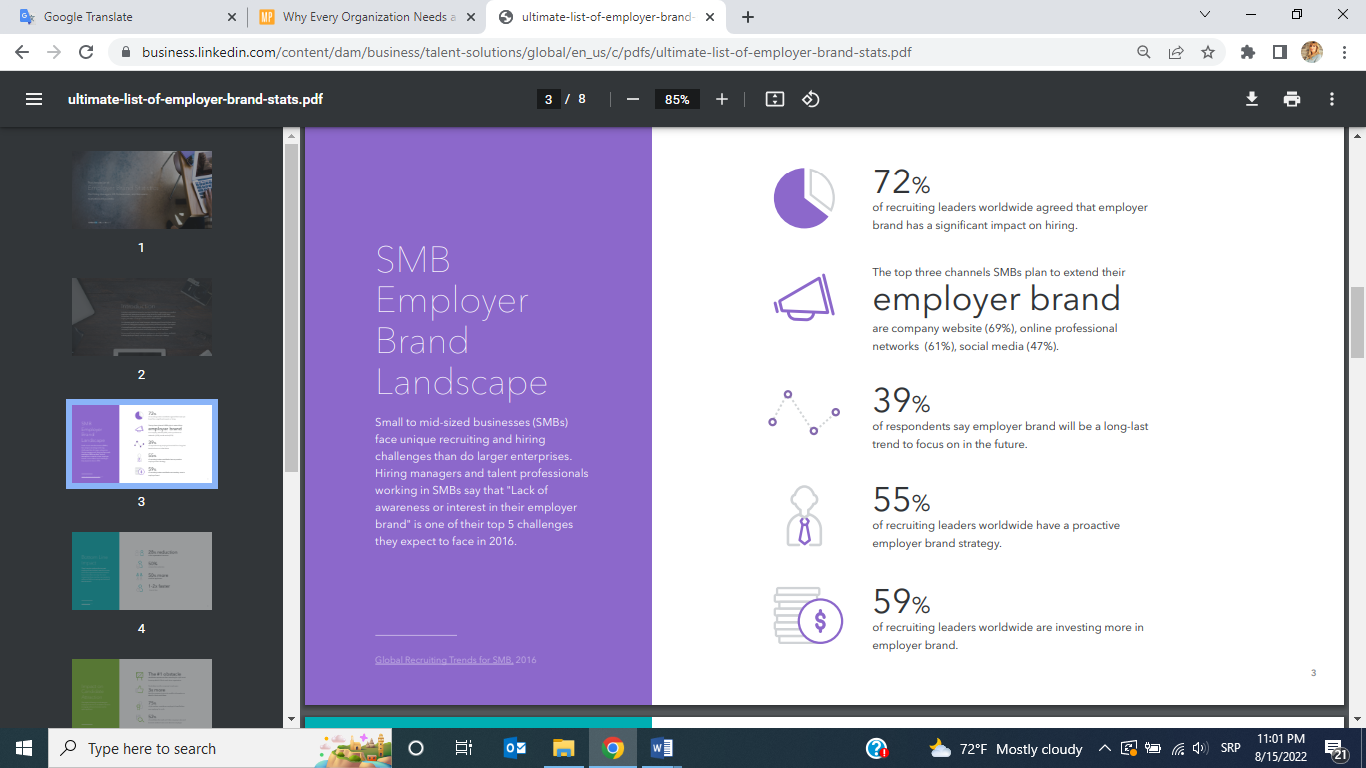
Nakon odabira zaposlenih, marketing će im obezbijediti obuku. Oni će morati da se uvjere da kandidati znaju šta je, a šta nije u redu za objavljivanje. Moraju da ih poduče kada je najbolje vrijeme za objavljivanje i koje mreže da koriste, koje termine i sl.

### Jačanje kompanijskog brenda

Proces regrutovanje talenata, tj. zapošljavanje postaje sve sličniji procesu sticanja novih klijenata. Stoga je od krucijalnog značaja definisanje kohezivne poruke brenda koja će da povezuje sve subjekte uključene u kompanijske aktivnosti. Brend poruka treba da targetuje zaposlene, klijente, potrošače, široku javnost. Priča vaše kompanije je osnova za odličan brend zapošljavanja, a vaši zaposleni su često najbolji promoteri vrijednosti kompanije i njenih misija. Kroz marketinšku saradnju sa HR-om, poruka brenda se može efikasno deliti u celoj internoj organizaciji, kao i externo, putem marketinga.

Verovatno kod mnogih i dalje postoji dilema zašto je brendiranje kompanije toliko važno. Stvar je u tome da – radili na brendiranju ili ne – svaka kompanija ima brend! Međutim, postavlja se pitanje kakav je taj kompanijski brend.

Pozitivan brend poslodavca može potencijalno smanjiti stopu fluktuacije za 28%[[70]](#footnote-71) i smanjiti troškove po zapošljavanju za polovinu. Možete zamisliti šta radi negativno brendiranje poslodavca - upravo suprotno!



Slika 12 Statistika koja se odnosi na SMEs[[71]](#footnote-72)

### Organizaciona kultura

Organizaciona kultura i vrijednosti kompanije su ključne komponente brenda svake kompanije.[[72]](#footnote-73) Dakle, važno je uskladiti svoje zaposlene i kompaniju iza kulture kompanije i animirati ih da se svi okupe iza nje.

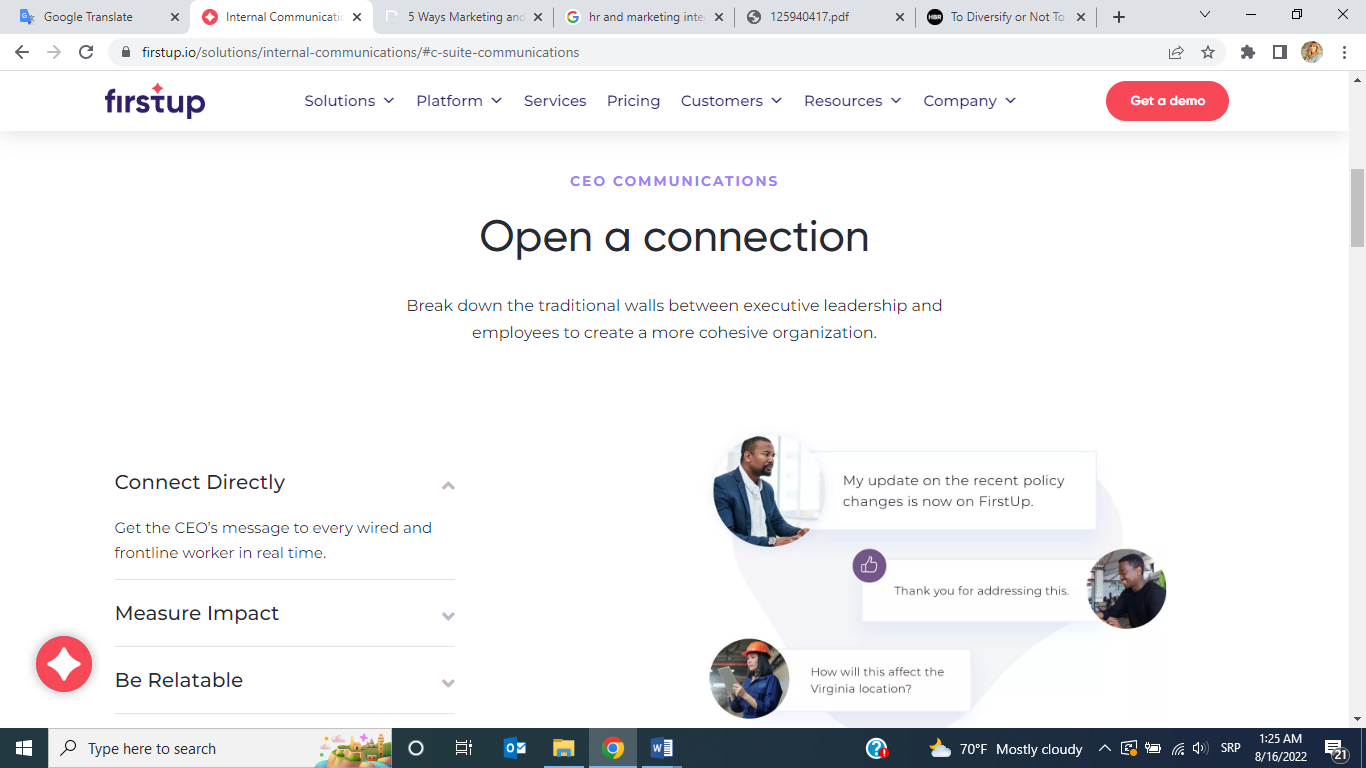
Ključno je pravo usklađivanje između marketinga i HR lidera u pogledu kulture i načina na koji se ona interno komunicira sa zaposlenima. Pošto je marketing direktna tačka kontakta za potrošače, on treba podržati HR u promovisanju vrednosti i misije kompanije. Ovaj nivo izloženosti može, zauzvrat, privući ljude poput potencijalnih, visokokvalitetnih zaposlenih. Navedeno može najbolje da se sprovede putem društvenih medija, a nema sumnje da je marketing najbolji kanal da se HR prilagodi društvenim medijima. Baš kao što trgovci koriste društvene medije da dopru do kupaca i podignu svest o brendu, HR timovi mogu da koriste društvene kanale za moderan marketing zapošljavanja. Uz pravu strategiju, društveni mediji mogu poboljšati efikasnost HR-a u pronalaženju i zapošljavanju talenata, kao i produženo osnaživanje kompanijskog brenda. Izgradnja i promocija aktivnog prisustva na društvenim mrežama može poboljšati komunikaciju brenda interno i eksterno, a za izgradnju snažnog su potrebni i marketinški stručnjaci i HR. Međutim, rukovodioci marketinga i ljudskih resursa moraju da se udruže u izgradnji strategije kako obe strane koriste društvene kanale. Iako svaki oglas za posao ili ažuriranje kompanijskih inforamcija može biti jedinstveno i drugačije, ukupna poruka mora biti kohezivna sa aspekta oba odeljenja. Uz navedeno promovisanje zapošljavanja, ovaj proces kroz društvene medije ima produženo dejstvo. Dakle, kroz promovisanje poslova, kompanija iste komunikacione kanale može koristiti i za promovisanje organizacione kulture, brenda i demonstriranja posebnosti, tj. zašto je odlično mesto za zapošljavanje, čime automatski skreće pažnju i šalje poruku svim faktorima uključenim u njen rad, interno i ekterno. Oba tima mogu da dele lična iskustva, priče i dostignuća o kompaniji na društvenim mrežama. Na ovaj način potrošači i kandidati dobijaju uvid u kompanijski brend na autentičan način. Zauzvrat, menadžment može dodatno da prati kako se sadašnji i bivši zaposleni osećaju u organizaciji. Uz ove povratne informacije, timovi mogu da rade na optimizaciji poruka o brendu i poboljšanju svih nivoa komunikacije.

### Zaposleni kao brend ambasadori

„Da bi se kreirao efikasan program ambasadora brenda, na ambasadore se mora gledati na četiri različita načina: kao na stejkholdere, influensere, nosioce brenda i predstavnike rizika“.[[73]](#footnote-74)

Srećni i zadovoljni klijenti i srećni i zadovoljni zaposleni, najbolji su promoteri kompanijskog brenda. [[74]](#footnote-75)Zaposleni poznaju kompaniju bolje nego bilo ko drugi i zato mogu da budu njeni „advokati“ i brend-šampioni. Zato se i nazivaju ambasadorima brenda. U suštini, niko ne poznaje kompaniju bolje od njenih zaposlenih, ali nije ni malo lak posao animirati ih da se osećaju povezanim sa kompanijom i kao deo nje. Kada se zaposleni osećaju povezanim, angažovanim i osnaženim u okviru svojih radnih pozicija, njihova strast za radom prevazilazi svakodnevne obaveze, proširujući se i na njihove sopstvene društvene krugove. Oni su ponosni što govore o kompaniji za koju rade i uzbuđeni su što dijele vrijednost koje njihov poslodavac donosi okruženju.

Najbolji način da aktivirate svoje zaposlene kao ambasadore brenda počinje „od vrha“. Kada rukovodstvo efikasno komunicira sa zaposlenima i ugrađuje osnovne vrednosti i misiju svoje kompanije u svakodnevne operacije, zaposleni se mogu zaista osećati povezanim sa kompanijom na dubljem nivou. Jedno od rešenja za ovo je kreiranje platforme putem koje će svi zaposleni biti u prilici da komuniciraju sa izvršnim menadžerima, kao i da komuniciraju između sebe.[[75]](#footnote-76)



Slika 13 Open Connection – platforma za internu komunikaciju

U svakoj kompaniji (bez obzira na veličinu), svaki zaposleni, pored svakodnevnog posla, u stvari postaje deo prodajnog tima. Suština je da svi zaposleni, bez obzira na poziciju, počnu da rade na sveobuhvatnom cilju pridobijanja zainteresovanih strana - klijenata i novih zaposlenih. Ovo bi trebalo da bude cilj koji sami žele da slede, a ne obavezan napor.

Tendencija odgovornog menadžmenta je da stvori zaposlene koji rade na izgradnji kompanije za budućnost. Da bi u tome uspeli, poenta je u pronalaženju zaposlenih koji su istinski strastveni u onome što rade. Stvaranjem tima koji ima posebnu energiju dok radi svoj posao, menadžment je na putu ka stvaranju uspešne kompanije ispunjene zaposlenima koji su ujedno i najbolji ambasadori brenda kompanije.

### Pokretanje marketinške kampanje za zapošljavanje (regrutaciju)

Marketing zapošljavanja (regrutacije) je način na koji prezentirate svoju kompaniju novim talentima. Odnosi se na strategije i taktike koje se koriste za animiranjetalenata prije nego što se prijave za posao. Postoji mišljenje da marketing zapošljavanja nije neophodan tokom procesa recesije, tj. smanjene ekonomske aktivnosti na nivou države. Međutim, to nije tačno jer kompanija ne teži samo da popuni upražnjena radna mesta, već želi da angažuje visokokvalitetne kandidate. Dakle, neophodno je da budu zaposleni ljudi koji su potrebni kompaniji i nakon završetka recesije, kadar koji kompanija želi dugoročno zadržati.

Prvi korak za pokretanje marketinške kampanje za zapošljavanje počinje povratnim informacijama od strane ljudskih resursa. Marketinški timovi su majstori podataka, analitike i poruka kojikreiraju snažne kampanje. Međutim, HR tim će bolje razumeti kompanijski brend jer oni znaju šta kompaniji treba, kakav profil zaposlenih treba da traže.

U tom smislu, HR će moći da odgovori na ključna pitanja:

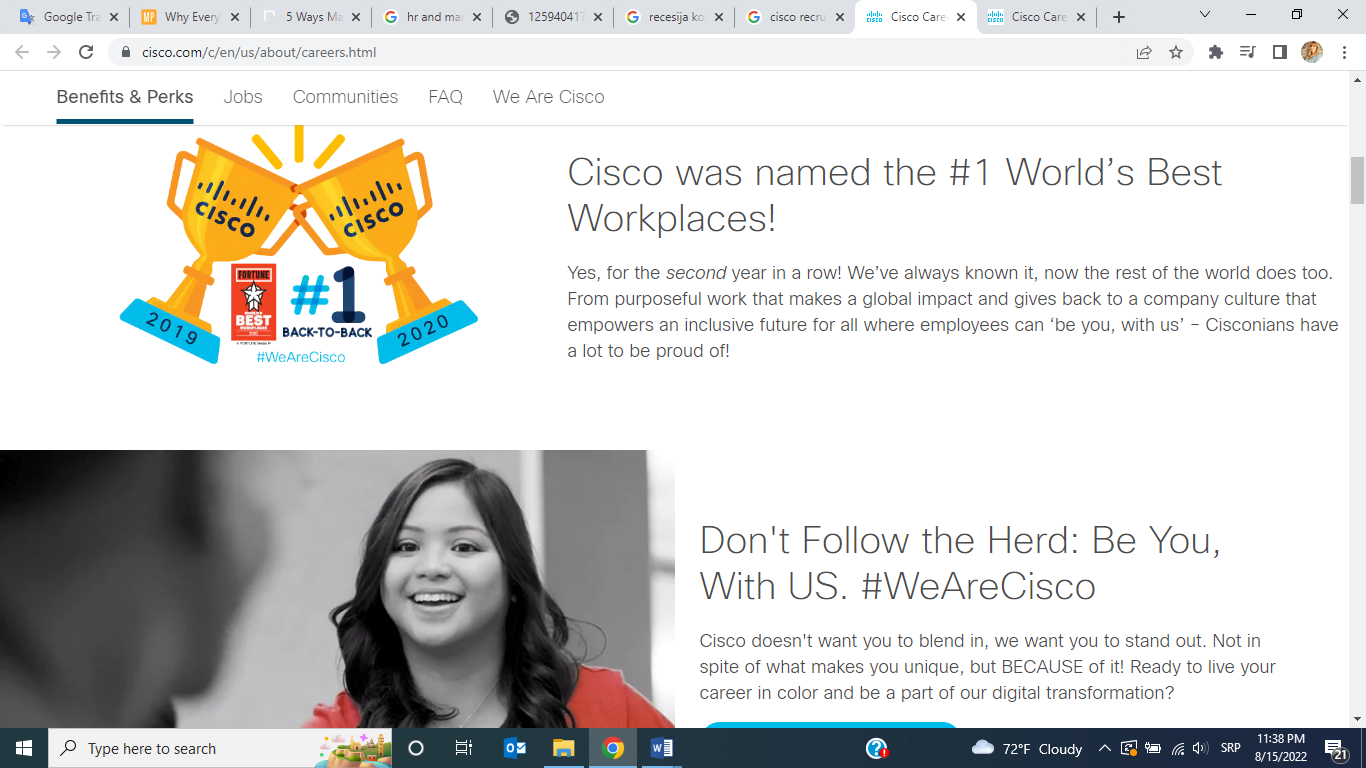
* Da li želite najtalentovanije kandidate ili ljude spremne da odmah rade?
* Kako izgleda savršeni kandidat?
* Šta im vaša kompanija može ponuditi?

Kada dobije odgovore na ova pitanja od HR tima, marketing tim će znati šta da radi sa odgovorima, kako bi kreirao idealnu marketinšku kampanju zapošljavanja ili regrutovanja.

Cisco, multinacionalna kompanija sa sjedištem u Americi, 2021.godine jekreirala odličnu kampanju spajajući sektor marketinga i HR-a. [[76]](#footnote-77)

Don't Follow the Herd: Be You, With US. **#WeAreCisco**

|  |
| --- |
| Cisco doesn't want you to blend in, we want you to stand out. Not in spite of what makes you unique, but BECAUSE of it! Ready to live your career in color and be a part of our digital transformation? |



Slika 14 Cisco kampanja

### Sveobuhvatna integracija

U integraciji na svim nivoima je budućnost. Marketing i ljudski resursi teže da se integrišu, da se udruže, kako bi osigurali da je proces uključivanja novih radnika besprekoran i efikasan, a da je poruka poslata novim talentima sveobuhvatna i da se odnosi i na mnoge druge ciljne grupe, kao što su zaposleni, postojeći i potencijalni klijenti, javno mnjenje, itd. Dakle, HR je specijalizovan, između ostalog, za kreiranje programa za uključivanje i pomoć novim zaposlenima da pređu u kompaniju. Istovremeno, marketing može pomoći u širenju poruka o tome zašto je sjajno uključiti se u kompanijski tim, šireći pri time informacije namenjene ne samo talentima i postojećim zaposlenima, već i postojećim i novim klijentima, o kompanijskom kredibilitetu, reputaciji, snažnom brendu, perpsektivi, itd.

Dakle, sinergija proizilazi iz inherentnih sličnosti između ove dve discipline. U svakom slučaju, uspeh se oslanja na izgradnju jake svesti o brendu, pružanju vrhunskog korisničkog iskustva i efikasno prenošenje vrednosti kompanije. Jedina razlika, zapravo, je publika. Dok marketing cilja na trenutne i potencijalne klijente, u ljudskim resursima (HR) „klijenti“ su sadašnji i potencijalni zaposleni. Međutim, kao što je već navedeno, krajnji cilj ove integracije je prosperitet kompanije, pa su direktno i/ili indirektno i marketing i HR fokusirani na klijente.

U tome se krije lepota saradnje između marketinga i ljudskih resursa — ili bilo kojih drugih naizgled različitih disciplina. Otkrivajući zajedničke izazove i odgovornosti, stručnjaci iz ovih oblasti ne mogu samo da uče jedni od drugih, već treba i da njeguju kulturu kompanije ujedinjenu oko zajedničkog cilja.

## Strategijski okvirza integraciju – Sistem upravljanja različitostima

Situaciona analiza podrazumeva odgovore na pitanja kao što su: kolika je raznolikost zaposlenih; kakav je stav menadžmenta u pogledu različitosti; da li je organizaciona kultura i poslovna praksa afirmativna u vezi sa različitostima ili ne; da li može doći do opasnost od pojava diskriminacije i njenih negativnih efekata; kakva je zakonska regulativa u sferi zaštite jednakih mogućnosti pri zapošljavanju; koje su potencijalne dobre prakse.

Nakon urađene situacione analize, kompanija usvaja plan za uvođenje i implementaciju mera za upravljanje različitostima. Ovaj plan podrazumijeva izradu mera za upravljanje diverzitetomkoje svaka kompanija definiše shodno svojoj korporativnoj kulturi i potrebama. Plan se bazira na viziji, misiji organizacije i njenim korporativnim ciljevima i veoma je važno da menadžment ima istinsko opredeljenje ka podršci različitosti. U tom smislu, preporučuje se čak i usvajanje deklaracije kojom organizacija definiše svoju privrženost poštovanju principa jednakih mogućnoti za sve. Takva deklaracija bi mogla, osim suštinskih, da ima značajne promotivne vrednost koje bi dale dodatnu vrednost korporativnom brendu.

Plana za uvođenje i implementaciju mera za upravljanje različitostima, podrazumeva postojanje radne grupe koja se bavi definisanjem i daljom razradom mera za upravljanje diverzitetom. Osim merama, radna grupa treba da se bavi koordinacijom, komunikacijom i promocijom poslovnog diverziteta.

U ovoj fazi dolaze do izražaja aktivnosti marketing stručnjaka koji trebaju, kako je već ranije objašnjeno, da usmere HR tim kako da iskomunicira i promoviše ovu strategiju interno i eksterno. Pored interne promocije strategije diverzifikacije u ljudskim resursima, na nivou kompanije, paralelno se dešava i eksterna promocija. Na ovaj način šalje se jasna poruka širokoj javnosti da je kompanija opredeljena da pruži jednake šanse svima. Ova poruka se odnosi ne samo na nove talente koje kompanija želi da zaposli, već i na ostale kategorije javnosti. Ovdje se misli na sve one kategorije na koje kompanija želi da ostavi pozitivan utisak, kao što su: javno mnjenje, klijenti, poslovni partneri, dobavljači, mediji, itd. Sve navedeno ima za cilj povećanje renomea kompanije, osnaživanje brenda i, u krajnjem, povećanje prodaje, rast i profit.

Treba naglasiti da se sistem upravljanja različitostima suočava i sa problemima, a to se pre svega odnosi na izraženu pojavu društvene stigamtizacije, kulturnih stereotipa različitih grupa u društvu i predrasuda.



Slika 15 Društvo bez stigma: svest, razumevanje, prihvatanje[[77]](#footnote-78)

„Uvođenje ovih metoda donosi prednosti za sve uključene strane. Najbitnija je ljudska dimenzija, zaštita ljudskih resursa od zlostavljanja i briga za dobrobit radnika/ca. Prethodno znači da u kontekstu sistema upravljanja različitostima zaposleni imaju bitne prednosti i koristi, kao što su: zaštita osnovnih prava radnika/ca, zaštita dostojanstva i ličnog integriteta radnika/ca, ljudi mogu da budu ono što jesu i imaju mogućnost potpune usredsređenosti na posao bez straha od diskriminacije; sigurnost zaposlenja, sigurna radna mjesta bez straha od kršenja prava; porast kvaliteta uslova zapošljavanja i kvaliteta međuljudskih odnosa, socijalna uključenost; bezbednost ekonomske egzistencije radnika/ca; blagostanje, zdravlje i bezbednost na poslu; socijalna zaštita zaposlenih; pružanje prilike isključenim, ugroženim i ranjivim grupama za bezbjedno radno mesto; porast mogućnosti zaposlenja ranjivih grupa; organizovanje ranjivih grupa zarad zastupanja sopstvenih interesa što predstavlja razvoj reprezentativnijeg socijalnog dijaloga.“[[78]](#footnote-79)

Da se zaključiti da je su brojni razlozi koji idu u korist primene načela različitosti pri zapošljavanju. Prateći matricu različitosti, kompanija na suptilan način obezbeđuje povećanje produktivnosti, kreativnosti i inovativnosti. To je po automatizmu u korelaciji sa većom satisfakcijom zaposlenih. Zadovoljni zaposleni pokazuju veću lojalnost ka kompaniji, utiču na smanjenje troškova, uključujući sudske i isplate odštete, povećanje kvaliteta proizvoda i usluga, čime se osnažuje konkurentska pozicija kompanije na tržištu. „Diskriminacija nije samo štetna već i izuzetno skupa u nekim socio-pravnom kontekstima.Troškovi diskriminacije za poslodavce i organizacije postižu enormne iznose. Izveštaj međunarodne analize objavljene 2015. godine pokazuje kako bi britanski poslodavci mogli uštedeti čak 678 miliona funti godišnje sa boljom implementacijom politika upravljanja različitostima i integracijom načela različitosti.“[[79]](#footnote-80)

U vezi sa navedenim, nameće se zaključak da je uloga sindikata u konkretnom slučaju, vrlo značajna. Sindikat može odbraniti prava radnika, savetovati ih, pružati pravnu pomoć; kao i pregovarati s poslodavcima, davati podršku razvoju radnih mjesta senzibilnih za različitost; lobirati, uticti na zakonodavstvo; podizati svest o razlikama, itd.

# DIVERSIFIKACIJA I INTEGRACIJA U PROCESU ODLUČIVANJA

Usvakodnenom životu, bilouokviruposlovnihaktivnostiiliprivatnom životu, ljudise susreću sanužnošću donošenja odluka. Utomtrenutku, pojedinacbiraizmeđu ponuđenih mogućnosti, onuopcijukoja potpunijezadovoljava njegoveinterese. Odlučivanje je proces izbora između dve ili više alternativa. Proces traje određeno vreme, a kao rezultat se javlja donošenje odluke. U poslovnom svetu, odlučivanje predstavlja možda i ključnu delatnost menadžmenta. Svakako, u obzir treba uzeti i različitosti koje se javljaju u oblastimarazličitih kompanijskih segmenata, a opet da na prvom mjestu mora da bude realizacija definisanih ciljeva kompanije. Ovo je funkcija strategijskog menadžmenta obrađena u ovom radu, a koji integriše ostale kompanijske funkcije, uz poseban osvrt na integraciju segmenata ljudskih resursa i marketinga. Međutim, važno je istaći da proces donošenja odluka predstavlja strategijsko pitanje od značaja za realizaciju strategijskih ciljeva kompanije.

## Modeli odlučivanja

Odlučivanje je staro isto onoliko koliko je stara ljudska civilizacija. Sveaktivnostikojesesprovodeimajuzaposledicu neke odluke,bilosvesne ili nesvesne. Odlučivanje se može definisati kao proces koji ima određeno vremensko trajanje i kojise završava donošenjem odluke. Trajanje procesa odlučivanja direktno zavisi od vrsteodluke koja se donosi i može trajati od nekoliko stotih delova sekunde, do nekolikogodina. Sposobnost donošenja odluka predstavlja veštinu koja se može savladati saprotekom vremena i sticanjem iskustava.[[80]](#footnote-81)

Pod odlučivanjem je obuhvaćen veoma širok pojam koji u svoje okvire uključujenajjednostavnije izbore, poput odluke o izboru peciva u pekari, pa sve do značajnihodluka, poput izbora fakulteta.[[81]](#footnote-82) Jedna od najznačajnijih karakteristika procesaodlučivanja ogleda se u posledicama koje svaka donijeta odluka sa sobom nosi, a kojeponekad mogu biti i odkrucijalnogznačaja.

Međutim, proces odlučivanja je uži pojam od procesa rešavanja problema. Proces rešavanja problema sadrži dodatne faze, od kojih neke prethode, a neke slede nakon završetka procesa odlučivanja. U literaturi postoje brojni prikazi ova dva procesa, koji se kodrazličitih autora razlikuju kako po broju faza, tako i po definiciji razlikeizmeđu njih.[[82]](#footnote-83)

Proces rešavanja problema obuhvatadevetfaza, abićeanaliziransaspektaangažovanostiljudskihresursaimarketinga, uzlogičnukonstatacijupodrazumevanjauključivanjaiostalihkompanijskihfunkcija. Fazeprocesarešavanjaproblemasusledeće:

1. **Uočavanje i otkrivanje problema** – Prva faza, koja se naziva i „faza inkubacije“, predstavlja period u kome se analizira realno stanje, a na osnovu nejasnih simptoma iz okruženja, ili nestandardnih vrednosti relevantnih indikatora. , intuitivno se sumnja da postoji promena u »sistemu" koja zahteva pažnju. Što ranije otkrijemo ovu promenu, lakše ćemo je definisati, utvrditi njene uzroke i na odgovarajući način reagovati. Napomenimo da je u fazi posmatranja pažnja nije ograničena samo na otkrivanje nedostataka, propusta, grešaka itd. Snimanjem trenutnog stanja ili praćenjem kretanja relevantnih indikatora i procesa mogu se naslutiti mogućnosti koje postoje u okruženju ili preduzeću da uočavanje problema nema negativnu konotaciju, pa pod rešavanjem problema ponekad podrazumevamo pozitivne promene u već postojećoj povoljnoj situaciji.
2. **Precizno definisanje problema** - Kada se na osnovu prikupljenih informacija definiše problem, posebno je važno doneti pravilnudijagnozu neželjenog stanja, odnosno, razdvojiti uočene poslediceod stvarnih uzroka koji su do njega doveli. Bez pravilnog definisanjaproblema nema ni njegovog uspešnog rešavanja, jer će pogrešna dijagnoza neminovno usmeriti našu pažnju u pogrešnom smeru. Samim timće i akcije koje budemo sprovodili (mada dobre za rešavanje nekih srodnih problema) donositi skromne ili slabe rezultate. Dobro rešenje pravilno definisanog problema je skoro uvek mudriji izbor od izvanrednogrešenja slabo definisanog problema.Mada je za konačan ishod procesa odlučivanja posebno važno da se problem jasno i precizno definiše. Po pravilu, dešava se da stručnjaci „tačno znaju u čemu jeproblem“, zbog čega odmah pristupaju njegovom rešavanju. Pored toga, najčešće nisu svesni da naizgled nebitna promena u formulacijiproblema može značajno preusmeritipažnju na pogrešnu stranu u fazi traženja odgovarajućih rešenja.
3. **Definisanje ciljeva (kriterijuma izbora)** - Kada je problem precizno definisan, potrebno je odrediti šta se želi postići odlukom. „Željeno stanje“, po pravilu, definišemo se u vidu nekoliko ciljeva koje treba ispuniti, imajući u vidu prisutna ograničenja. Ciljevima oslikavaju pojedine segmente stanja kojima se teži, zbog čega se oni međusobom mogu značajno razlikovati po sadržaju i značaju.Većina poslovnih ciljeva se može kvantitativno izraziti (bilo u vidu maksimizacije ili minimizacije određenih pokazatelja uspjeha), ali postoje i jednako važni, kvalitativni ciljevi, koje se mogu iskazati samo deskriptivno. Ipak, da bi bilo moguće izmeriti i stepen realizacije ovih ciljeva, moraju se odrediti numerički pokazatelji koji će ih predstavljati. Takođe je neophodno da se, zbog različitog značaja postavljenih ciljeva, formira njihova rang listu po prioritetu, a često i da se precizno odredi njihov relativan značaj u konkretnom izboru. Ponekad će ciljevi biti međusobno konkurentni („konfliktni“); tada se može odustati od manje važnog cilja, ili potražiti najbolji odnos između njihovih delimičnih realizacija. Preciznim definisanjem ciljeva koji se nastoje ostvariti određenom odlukom, zapravo se definišu kriterijumi na osnovu kojih će se ocjenjivati različite alternative i vršiti međusobno poređenje.
4. **Identifikacija alternativnih pravaca** - Četvrta faza predstavlja generisanje alternativa, opcija ili akcija koje su dostupne i koje na osnovu raspoloživih (ili pribavljivih) resursa mogu da se realizuju. Mada je u rijetkim slučajevima lista alternativa unapred data, preovladavaju situacije u kojima otkrivanje alternativa koje realno mogu biti sprovedene zahteva značajan napor. Napor se ne svodi samo na pretraživanje skupa dostupnih opcija u okruženju, već često podrazumeva i kreativan pristup (izmjenu poznatih ili kreiranje novih alternativa), koji za rezultat može imati originalna rešenja. Faza identifikacije skupa alternativa je značajna zbog toga što konačni izbor ne može biti bolji od najbolje alternative na listi. Zato formiranju skupa alternativa treba da se posveti dovoljno vremena, ali i da se pokaže fleksibilnost u daljem procesu odlučivanja. Takođe, mora postojati spremnost da se u svakom trenutku u analizu uključe nove dobre opcije, ukoliko se one pojave.
5. **Prikupljanje informacija** - Proces rešavanja problema je nemoguće sprovesti bez informacija. One se javljaju već u fazi posmatranja, a neophodne su i u fazi otkrivanja alternativa. Ipak, njihov značaj posebno dolazi do izražaja pri opisivanju ili ocenjivanju ishoda akcija (na osnovu kojih poredimo alternative i vršimo izbor), kao i tokom predviđanja okolnosti u kojima ćemo sprovoditi izabranu akciju, tj primeniti alternativu. Ovde se istovremeno pojavljuju dve dijametralno različite situacije. S jedne strane, kompanija ne raspolaže potrebnim informacijama, ili su one nedovoljno precizne i/ili nepouzdane. To se, prije svega, odnosi na neizvesno okruženje u kojem će sprovoditi izabranu akciju, ali i na neke osobine samih alternativa među kojima se vrši izbor. Mada će se nedostatak potrebnih informacija delimično ublažiti primenom statističke metodologije (tj. ocjenjivanjem nepoznatih karakteristika alternativa i predviđanjem budućih okolnosti), većinu izbora će pratiti neizvesnost, pa i mogućnost da se odlukom ne postigne očekivani rezultat. S druge strane, može se dogoditi da istraživački tim bude preplavljen relevantnim podacima, tako da njihovo izobilje stvara drugu vrstu problema. Ovde se kao dominantno ograničenje javljaju skromne kognitivne sposobnosti, zbog kojih se ne uspevaju sagledati sve komponente složenog problema i obraditi sve raspoložive informacije. Dopunske probleme stvaraju i sami podaci, koji u svom izvornom obliku nisu direktno primenljivi u procesu odlučivanja. Zato ih prvo treba transformisati u korisne informacije, a zatim i precizno odrediti njihovu pouzdanost. Napomenimo da se prikupljanje informacija rijetko javlja kao zasebna faza procesa rešavanja problema (pa i odlučivanja), jer informacije predstavljaju nerazdvojni deo celokupnog procesa, iako je ovdje proces njihovog prikupljanja, zbog krucijalnog značaja, istaknut kao posebna faza.
6. **Ocenjivanje (evaluacija) alternativa** - U ovoj fazi se ocenjuje stepen u kojem svaka alternativa uspeva da ostvari svaki pojedinačni cilj. Budući da, po pravilu, ne postoji alternativa koja je najbolja po svim posmatranim kriterijumima, potrebno je precizno uporediti prednosti i nedostatke svake alternative, vodeći računa i o relativnom značaju pojedinih kriterijuma (ciljeva). Postupak evaluacije alternativa je mnogo složeniji i suptilniji od prostog numeričkog poređenja njihovih ishoda. Da bi se objektivizirao, primenjuju se matematički modeli. U okviru normativne teorije odlučivanja i operacionih istraživanja postoji veliki broj različitih modela i metoda izbora koji su namjenski konstruisani i prilagođeni specifičnostima pojedinih problema.
7. **Izbor** - Izbor alternative je poenta celokupnog procesa odlučivanja. On predstavlja logičan završetak prethodnih faza i direktno sledi iz rezultata faze evaluacije alternativa. Drugim rečima, biće izabrana ona opcija koja je na osnovu prethodne analize proglašena najboljom. Postupak izbora u velikoj meri zavisi od toga da li se u ulozi donosioca odluka pojavljuje pojedinac ili grupa. Individualne odluke zasnivaju se na ličnim preferencijama, tj. nastojanjima da se zadovolje lični interesi u najširem smislu. Individualne preferencije nisu neminovno egoistične, već (u zavisnosti od prirode odluke i etičkih principa pojedinca) u različitom stepenu odražavaju i interese osoba iz užeg, pa i šireg okruženja. Kada pojedinci donose odluku u ime organizacije, onda se prevashodno rukovode svojim viđenjem interesa firme, utoliko više ako su oni usaglašeni sa njihovim ličnim interesima. U protivnom, u zavisnosti od stepena konfliktnosti ovih interesa, kao i od osećanja lojalnosti firmi i položaja na hijerarhijskoj lestvici, odluka će u manjoj ili većoj meri odražavati i individualne interese. Ipak, u poslovnom životu, individualne odluke ustupaju mjesto grupnim odlukama, kada se u ulozi subjekta odlučivanja javljaju različiti timovi ili organi upravljanja na svim hijerarhijskim nivoima. Tada se moraju imati u vidu dodatni problemi koji nastaju u procesu grupnog odlučivanja. U zavisnosti od stepena konfliktnosti članova grupe, izbor može biti rezultat dijaloga koji će se okončati konsenzusom, ali i različitih procedura razrešenja konflikta, koje podrazumevaju i primenu postupka glasanja. U nekim fazama donošenja odluke, grupa može biti u prednosti u odnosu na pojedinca, dok će u drugima sukob mišljenja i interesa dodatno otežavati, a često i usporiti odlučivanje i nepovoljno uticati na kvalitet odluke.
8. **Sprovođenje akcije** - Nakon završenog procesa odlučivanja, pristupa se sprovođenju odluke. Odluka može biti realizovana u jednom aktu, ako je reč o alternativi, ili u određenom vremenskom periodu, ako je predmet izbora bila akcija. Tako, na primjer, problem izbora proizvodne opreme ili prijema novog radnika rešavamo činom kupovine, odnosno zapošljavanja, dok je za realizaciju investicionog projekta ili marketinške kampanje potrebno izvjesno vrijeme. Na uspjeh akcije će, pored brojnih nekontrolisanih faktora, uticati i njena „sprovodljivost“, kao i sposobnost odgovornih menadžera. „Sprovodljivost“ akcije predstavlja realnu mogućnost da se ona izvede; budući da je sprovodljivost presudna za konačan rezultat, ona mora biti jedan od kriterijuma na osnovu kojih će se akcije (u fazi evaluacije) ocenjivati.
9. **Analiza rezultata** - Kada je akcija sprovedena, sledi evaluacija rešenja, tj. procena u kojoj meri je rešen početni problem, da li je on ublažen, što će podrazumevati rešenje u kontinuitetu ili je eliminisan. Ponekad će se, zahvaljujući dobroj odluci, problem rešiti u celini. Ali, ako rezultati pokažu da on i dalje postoji, u nešto blažoj ili izmenjenoj formi, onda će se kompanija naći na početku novog procesa rešavanja problema (tj. u fazi posmatranja). Pravilno odvijanje ovog procesa zahteva da se ponovo pažljivo definiše problem (koji će se, shodno postignutim rezultatima, razlikovati od prethodnog). Zatim će se, u skladu sa izvršenim izmenama, korigovati i dopuniti postavljeni ciljevi i formulisaće se nove alternative. Analiza rezultata takođe podrazumeva i analizu procesa rešavanja problema, a u okviru njega posebno analizu procesa odlučivanja. Ova metodologija može identifikovati da li je skroman ostvareni rezultat posledica grešaka koje su napravljene u jednoj ili više faza postupka donošenja odluke.Uočavanje i otkrivanje uzroka može biti korisna lekcija za buduće izbore. Mada je učenje na vlastitim greškama skupo, od njega je svakako skuplje iskustvo iz kojeg nismo izvukli nikakve pouke.[[83]](#footnote-84)

## Upravljanjeinformacijamakrozdigitalizaciju

Informacijepredstavljajupodatkekojisupretvoreniuneštovrednoiupotrebljivozakorisnike. U organizacionom smislu, javlja se termin upravljanje informacijama, koji podrazumeva sistem prikupljanja podataka, organizacije, prezentacije i obrade. Zbog sve veće digitalizacije poslovanja, sve navedeno je u tesnoj vezi sa informacionim tehnologijama. Menadžment informacijama podrazumeva obradu informacija u okviru organizacije, što podrazumeva obavezan proces digitalizacije na svim mogućim nivoima i u svim kompanijskim segmentima. Upravljanje informacijama kroz digitalizaciju obuhvata formalne i neformalne faktore. Tako na primjer, formalni faktori se javljaju u slučajevima gde se informacije obrađuju rutinski, na osnovu unapred definisanih postupaka. Dok s druge strane, neformalni faktori obuhvataju slučajeve gde se podaci obrađuju više „ad hoc“, odnosno gde obrada podataka u velikoj meri uključuje ličnu intuiciju i trenutnu procjenu.

Stoga je većina računovodstvenih poslova formalna i obrađuju se kompjuterski. Nasuprot tome, na primer, priprema zahtjeva za stranim kreditima na daljinu, uključivala bi menadžera finansija u prikupljanju informacija iz mnogih izvora (i formalnih i neformalnih). Obrada tih informacija bi obuhvatala i izveštaj o novčanom toku, kao i prognoze profitabilnosti. Dakle, upravljanje informacijama bavi se svim oblicima informacija, od činjenica do predviđanja ili čak intuitivnih zaključivanja.

Kompjuterizacija se smatra ključnim elementom upravljanja informacijama. Računari su nametnuli obavezu kompanijama da istraže svoje tehnike upravljanja informacijama. Otuda je rast svesti o upravljanju informacijama išala uporedo sa rastom upotrebe računara.

Informacioni sistemi su postali integralne, online, interaktivne alatke uključene u minute-to-minute operacije i odlučivanje u velikim organizacijama. Tokom protekle dekade, informacioni sistemi su fundamentalno promenili ekonomiju preduzeća i značajno povećali mogućnosti za organizaciju rada. Teorije i koncepti iz ekonomije i sociologije pomažu nam da razumemo promene koje su donele informacione tehnologije.[[84]](#footnote-85)

Naime, u skoro svakoj delatnosti, mogu se pronaći kompanije koje rade bolje nego većina drugih i koje se po nečemu ističu.[[85]](#footnote-86) Tako na primer, u automobilskoj industriji, kompanija Tojota se smatra superiornim proizvođačem. U čisto online prodaji Amazon je lider. S druge strane, u offline prodaji Wal-Mart, kao najveća maloprodajna kuća na svetu zauzima lidersku poziciju. U online muzici, Apple-ov iTunes se smatraju liderom sa više od 75 % tržišta skinute muzike, a u oblasti digitalnih muzičkih plejera iPod je takodje lider, dok se u veb pretraživanju, Google smatra liderom.

Za kompanije koje rade bolje od drugih se kaže da ostvaruju konkurentske prednosti u odnosu na druge, one ili imaju pristup posebnim resursima koje druge nemaju, ili su u stanju da koriste uobičajene resurse na mnogo efikasniji način – obično zbog posedovanja superiornog znanja i važnih informacija. U svakom slučaju, one rade bolje u smislu porasta prihoda, profitabilnosti ili porasta produktivnosti, što sve dugoročno vodi ka višoj vrednosti njihovih akcija na tržištu konkurenata.[[86]](#footnote-87)

Postoje četiri opšte strategije, od kojih je svaka često potpomognuta primenom informacionih tehnologija i sistema:[[87]](#footnote-88)

1. Liderstvo pomoću niskih cena,

2. Diferencijacija proizvoda,

3. Fokusiranje na tržišnu nišu, i

4. Jačanje povezanosti sa korisnicima i snabdevačima.

*Liderstvo pomoću niskih cena* - Primenom informacionih sistema mogu se smanjiti operativni troškovi proizvoda ili usluga, i sniziti njihove cene. Klasični primer je Wal-Mart sa svojim niskim cenama i dobro sortiranim policama zahvaljujući legendarnom sistemu za popunjavanje polica. Sistem funkcioniše tako što se snabdevaču šalje automatska narudžbina za novi proizvod čim kasa registruje prodaju istog takvog proizvoda. Zbog ove automatizovane procedure Wal-Mart nema potrebu za velikim lagerom proizvoda koji bi, ako se uzme u obzir broj i veličina njegovih marketa, zamrznuo zntna materijalna sredstva. Pored toga, sistem omogućava Wal-Mart-u da prilagođava nabavku proizvoda za svoje markete sa zahtevima kupaca. Ovo je i primer efikasnog sistema odgovora potrošaču, tj. sistem direktno prenosi ponašanje potrošača distribuciji, proizvodnji i lancu snabdevanja.

*Diferencijacija proizvoda* - Primenom informacionih sistema mogu se stvarati novi proizvodi ili usluge koji su različiti od postojećih da stvaraju barijeru za konkurente. Ponekad je sa istim ciljem dovoljna i velika promena korisničkih pogodnosti u korišćenju postojećih proizvoda ili usluga. Na primer, Google stalno predstavlja nove i jedinstvene pretraživačke usluge na svojoj veb stranici, kao što je na primer Google Maps.

Pojedini proizvođači koriste informacione sisteme da kreiraju proizvode ili servise koji su prilagođeni potrošau/korisniku i personalizovani u meri da potpuno odgovaraju preciznim specifikacijama pojedinačnih kupaca. Kompanija Dell Inc. prodaje računare preko svoje veb stranice omogućavajući potrošaču izbor između velikog broja opcija za svaku važnu karakteristiku računara. Nasuprot tome, kompanija Lands’ End prodaje garderobu na način da putem veb stranice uz narudžbinu potrošač šalje svoje mere kako bi bio zadovoljan kupljenom robom. Internet omogućava novi outlet za masovno prilagođavanje potrošačima - individualno “skrojen” računar, pantalone, košulju, i sl.

U tabeli. prikazane su kompanija koje su razvile nove proizvode i usluge zasnovane na informacionim tehnologijama (konkurenti teško mogu da kopiraju, ili im za to treba dugo vremena).

Tabela 3 Informacione tehnologije i novi proizvodi i usluge

|  |  |
| --- | --- |
| Amazon:  Kupovina sajednim klikom | Amazon drži patent na kupovinu sa jednim klikom. Licenca na ovaj patent je prodata drugim online prodavcima |
| Online muzika:  AppleiPod i iTunes | Integrisani portabl plejer podržan sa *online muzičkom* bibliotekom od preko 6 miliona pesama |
| Golf klub prilagođavanjekorisnicima: Ping | Korisnici mogu izabrati jednu od preko milion različitih opcija golf kluba; Sistem „sagradi pa naruči“ isporučuje prilagođene klubove za najviše 48 časova |
| Online plaćanje računa:  CheckFree.com | 63 miliona domaćinstava plaća račune online (2008) |
| Online plaćanje osobaosobi: PayPal.com | Omogućava transfer novca između bankarskih računa dva fizička lica i između bankarskih računa i računa kreditne karte |

Izvor: Đurčin D., Janošević S., (2006). Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 175.

*Fokusiranje na tržišnu nišu* - Ukoliko se neka kompanija nalazi na globalnom konkurentskom tržištu ona može izabrati strategiju fokusiranja na vrlo uski segment tržišta (opslužuje to tržište bolje nego konkurenti). Zapravo, informacioni sistemi podržavaju ovu strategiju tako što generišu i analiziraju podatke za fino podešene prodajne i marketinške tehnike. Oni pomažu kompaniji da prikuplja specifične informacije o svojim potrošačima koristeći data mining tehnike i tako analizira strukturu kupovine, njihov ukus i sklonosti. Potom kompanija može uspešno da prilagođava reklamnu i marketinšku kampanju na sve manje i manje ciljno tržište.

Tako je kreirana fokusirana diferencijaciona poslovna strategija za prodaju direktno izabranim potrošačima. Osposobljavanje kompanije da se vrlo precizno obraća potrebama i željama veoma malog tržišnog segmenta je cilj koji se postiže sakupljanjem informacija o potrošačima iz različitih izvora.

Marka (brend) služi za identifikaciju proizvoda i usluga, proizvođača, a često i potrošača. Zapaženo je da se isti potrošači različito ponašaju u različitim situacijama. Veljković i saradnici[[88]](#footnote-89) navode da je u suštini ponašanja potrošača „želja za zadovoljenjem određenih potreba i motiva” i da se „svi ljudi ne ponašaju isto pri donošenju odluka o kupovini određenog brenda. Ovo je posledica delovanja velikog broja internih i eksternih faktora” i da je potrebno „poći od osnovnih ciljeva, potreba i želja da bi se moglo odgovoriti na koji način i zašto čovek kupuje određeni brend.”

Potrebne informacije o potencijalnim potrošačima dolaze od transakcija kreditnim karticama, demografskih podataka, prodajnih podataka sa čitača kodova u prodavnicama i hipermarketima, i od podataka o pristupanju korisnika Interneta različitim veb stranicama. Sofisticirane softverske alatke su u stanju da iz ove mase podataka pronađu zakonitosti i izvedu zaključke za pravilno odlučivanje. Analiza ovakvih podataka vodi ka marketingu “jedan na jedan” koji sadrži ličnu poruku baziranu na individualnim prioritetima.

Apple Computers koristi fokusiranu diferencijaciju da pomogne prodaju svojih računara uskom ciljnom tržištu grafičkih dizajnera i edukatora pre nego opštoj populaciji korisnika računara.

Trendovi u svetu menjali su se poslednjih decenija. Velika pažnja i tema za mnoge istraživače postaje ispitivanje zadovoljstva korisnika i kvalitet usluga. Hilton hoteli analiziraju detaljne podatke o svojim aktivnim gostima da bi utvrdili prioritete svakog gosta. Hilton koristi naknadno ove informacije da bi svojim atraktivnim gostima pridodao određene privilegije, kao kasnije napuštanje sobe, ili slično. Zadovoljstvo korisnika postaje ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih gostiju. Kako bi dostigli ovaj cilj, menadžeri u hotelskoj industriji postali su svesni činjenice da se sam kvalitet boravka upravo ogleda u jedinstvenom iskustvu od strane korisnika. Da li će korisnik biti zadovoljan nakon kupovine usluge ili proizvoda, zavisi od toga koliko ponuda ispunjava njegova očekivanja.[[89]](#footnote-90)

Korisnik je zadovoljan ako su njegova očekivanja ispunjena. U slučaju kada je doživljen kvalitet iznad očekivanog, korisnik je veoma zadovoljan ili oduševljen.[[90]](#footnote-91) Korisnik postaje nezadovoljan ako je očekivao nešto drugo od onoga što je dolaskom u hotel zatekao i doživeo tj. kada njegova očekivanja nisu potvrđena.

*Jačanje povezanosti sa korisnicima i snabdevačima* - Informacioni sistemi se mogu koristiti za jačanje povezanosti sa snabdevačima i razvijanje prisnosti sa korisnicima. Primenom Sistema za upravljanje lancem snabdevanja (SCM) kompanija povećava povezanost sa svojim snabdevačima, dok pomoću Sistema za upravljanje odnosima sa korisnicima (CRM) ona to isto radi sa svojim korisnicima. SCM sistemi značajno povećavaju “troškove prebacivanja” (switching costs), što su troškovi prebacivanja sa jednog proizvoda na konkurentski proizvod. Ovo povećanje je rezultat značajnih investicija preduzeća i snabdevača u hardver i softver neophodne za uspešno funkcionisanje sistema SCM. CRM sistemi omogućavaju kompanijama da saznaju detalje o svojim korisnicima što im daje konkurentsku prednost u odnosu na tradicionalne konkurente, pa i nove konkurente koji mogu ući na isto tržište. Amazon.com permanentno prati kupovinu knjiga i CD-ova i na osnovu tih podataka je u stanju da preporuči najtraženije naslove posetiocima svoga sajta.

U tabeli navedene su sve četiri navedene komparativne strategije. U tom smislu, neke kompanije primenjuju jednu od navedenih strategija. Nasuprot tome, česte su kompanije koje primenjuju i više od jedne strategije. Tako na primer, Dell Inc. pokušava da istakne strategiju niskih cena, ali i sposobnost da prilagodi potrošačima svoje personalne računare.

Tabela 4 Četiri osnovne konkurentske strategije

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Naziv strategije | Opis i karakteristike | Naziv kompanije |
| Liderstvo pomoću niskih cena | Korišćenje informacionih sistema za proizvodnju proizvoda i usluga sa nižom cenom u odnosu na konkurenciju a sa boljim kvalitetom i nivoom usluga. | Wal-Mart |
| Diferencijacija proizvoda | Korišćenje informacionih sistema za diferencijaciju proizvoda, i stvaranje novih proizvoda i usluga | Google, eBay, Apple, Lands’ End |
| Fokusiranje na tržišnu nišu | Korišćenje informacionih sistema za omogućavanje strategije fokusiranja na pojedinačnu tržišnu nišu; specijalizacija | Hilton Hotels, Harrah’s |
| Jačanje povezivanja  sa korisnicima i snabdevačima | Korišćenje informacionih sistema za razvijanje čvrstih i lojalnih veza sa korisnicima i snabdevačima | Chrysler, Corporation, Amazon.com |

Izvor: Đurčin D., Janošević S., (2006), Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost

Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 180.

Prema Bešiću i saradnicma[[91]](#footnote-92), cilj savremene marketing komunikacije je da se uspostavi dvosmerna komunikacija i da se „primalac pokrene na akciju, koju treba shvatiti sveobuhvatnije, u smislu formiranja određenog stanja koje može rezultirati preduzimanjem ili odustajanjem od akcije.” Bešić i saradnici takođe ukazuju da:

.............„ marketing komuniciranje treba da bude usmereno ka uspostavljanju efikasne, ali istovremeno i istinite i fer komunikacije sa potrošačima, koja treba da se zasniva na poštovanju privatnosti, zaštiti interesa potrošača, zaštiti interesa specifičnih ciljnih grupa (poput dece i omladine), poštovanju principa lojalne konkurencije na tržištu itd.”

...........„ da elektronski mediji zasnovani na informacionoj tehnologiji, sažimaju vreme potrebno za prenos informacija. Kao osnovna posledica javlja se brži protok kroz komunikacioni kanal, a to dovodi do približavanja pošiljaoca i primaoca.”

............„ da potrošači postaju svesni svojih potreba, postaju obrazovaniji i informisaniji, a umreženi računar jeste medij u vlasništvu potrošača.”

Za ulazak na e-tržište prethodno je potrebno da se analizira kako potrošač shvata i upoređuje tradicionalne kanale i metode kupovine sa on-line kupovinom, za koje proizvode i usluge je spreman da pređe na on-line kupovinu i kako vrednuju različite alternative pri on-line kupovini.

Proces kupovine počinje znatno ranije pre stvarne kupovine (kada kupac prepozna problem ili potrebu), a posledice traju dugo posle kupovine. Proces odlučivanja potrošača u kupovini prikazana je na slici.

kupovina

Slika 16 Model petofaznog procesa odlučivanja o kupovini[[92]](#footnote-93)

Savremeni uslovi poslovanja jednako nameću obaveze perspektivnim start up-ovima, kao i gigantskim multinacionalnim kompanija u javnom sektoru, da se prilagođavaju i dakreiraju složeniju organizacionu strukturu. Složenost ovih organizacija obično karakterišu pojave kao što je prenaseljenost, sukobljeni politički modeli, sukobljeni modeli teorije i prakse, itd. Takođe, sve je veća potražnja javnosti da ove organizacije treba da poboljšaju kvalitete i količine svojih proizvoda, bila to roba ili usluge. Većina organizacija u javnom i privatnom sektoru se širi, a kako se šire, rastu ili razvijaju, tako se šire i problemi njihovog planiranja, organizovanja, kontrole itd. Shodno tome, postoji potreba za povećanim kapacitetima za upravljanje informacijama. Možda će biti potrebno razmotriti mnoštvo varijabli za date odluke koje se odnose na propise o planiranju, stavove zaposlenih, kupaca ili klijenata, sindikate, implikacije na marketing i oglašavanje, konkurenciju u industriji, probleme sa resursima i snabdijevanjem i finansijske posledice odluke. Menadžer prilikom razmatranja treba da ima relevantne informacije koje povećavaju njegovo znanje i smanjuju njegovu nesigurnost.“[[93]](#footnote-94)

Rukovodstvo organizacije mora definisati metode vrednovanja učinka i rezultata, s ciljem uvrđivanja da li je poslovanje usklađeno sa operativnim očekivanjima. Kretanje informacija vrši se kroz različite nivoe strukture odlučivanja u jednoj organizaciji. Prilikom svakog odlučivanja vrši se odabir informacija i donošenje odluka, čime se organizacija pomera za jedan stepen ka postizanju svojih prethodno postavljenih ciljeva. Međutim, ukoliko se donese pogrešna odluka, to može rezultirati odstupanjima od očekivanja ili od očekivanih operativnih rezultata. Zato je od velike važnosti da zaduženi za upravljanje informacijama obezbede da se takva odstupanja mogu brzo otkriti i što je još bitnije, riješiti prij nego što se nanese veća šteta organizaciji.

U doba napretka informacionih tehnologijapojedinci bi upravljanje informacijama poistovjetili sa obradom podataka pomoću računara. Stvarnost je daleko od toga i ona se ogleda u tendenciji ka totalnoj digitalizaciji. Moderne organizacije su razvile svoje informacione sisteme za upravljanje putem najrazličitijih računarskih hardvera i softvera, kao i brojnih platformi i aplikacija.

Danas su u svetu brzih promena, vreme i precizne informacije su ključ uspjeha, tako da je digitalizacija rešenje. Pored toga, oni su osnova za svaku odluku. Visok nivo digitalizacije kao i kvalitet upravljačkih informacionih sistema, znači visok kvalitet informacija, korisnost i zadovoljstvo donosilaca odluka, što povećava kvalitet donošenja upravljačkih odluka.

Suština upravljanja informacijama kroz digitalizaciju je da pomogne u rešavanju problema institucionalnog rasta, razvoja i produktivnosti, tako što najbolje koristi resurse u dinamičnom okruženju koje postaje sve složenije. Informacije su sama supstanca upravljačkih funkcija i stoga su sastavni dio značenja i postignuća organizacije operacijama. Veoma važna komponenta informacionog sistema za upravljanje informacijama je baza podataka. Kada baza podataka trenutno postoji kao dio informacionog sistema za upravljanje, korak pripreme podataka može se u velikoj meri pojednostaviti i, kao rezultat toga, upotreba matematičkog modela često može biti opravdana sa troškovima, činjenicom da su podaci potrebni modelu dostupni. Da bismo iskoristili većinu kvantitativnih načina dostupnih za donošenje upravljačkih odluka, potrebni su podaci koji opisuju situaciju koja se proučava. Budući da se i informacioni sistemi menadžmenta i matematički modeli trude da pruže informacije koje pomažu u donošenju odluka, logično je da se najveći doprinos donošenju odluka u savremenoj organizaciji može dati integracijom kvantitativne analize i upravljanja informacionim sistemima.“[[94]](#footnote-95)

Kvaliteta podataka i upotrebljivost informacija određuju kvalitet poslovnih odluka. Kvalitet ulaznih podataka određuje kvalitet informacija koje se dobija u postupku analize podataka, a na čemu je bazirano donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. „To je uslovljeno postojanjem jasne veze između podataka i informacija s jedne strane (inputi), te odluka i posledičnih delovanja s druge (outputi). U procesu obrade podataka (klasifikovanje, sortiranje, obračunavanje, sumiranje) podaci su input koji se transformiše u najpogodniji oblik koji odgovara određenoj potrebi menadžmenta, tj. vrsti odluke koju menadžment određenog novoa mora doneti. Dakle, podaci koji se stavljaju na raslolaganja sektoru ljudskih resursa, različiti su od podataka sa kojima raspolaže finansijski sektor ili sektor marketinga.

Shodno tome, informacije su relevantno znanje za proces odlučivanja. Pored kvaliteta informacija, postoje i druge odrednice informacija koje determinišu kvalitetnu odluku. S aspekta odlučivanja, važno je uzeti u obzir sledeće: strukturu informacija, sadržaj i sadržajnu snagu informacija, kvalitet informacija, količinu informacija, vremensku dimenziju informacija, mogućnost prognoziranja, strukturu primaoca informacija i sl.

Za kvalitetnu odluku potrebno je utvrditi strukturu informacije, njen sadržaj i sadržajnu snagu te, uz kvalitet, posedovati dovoljan broj informacija. Vremenska je dimenzija naročito bitna kada je reč o odlučivanju u uslovima neizvjesnosti, ali takođe i potencijal informacije u vezi s prognoziranjem te struktura primaoca informacije. Kada se radi o kvalitetu informacije, na temelju ranije utvrđenih obeležja kvalitetne informacije (tačnost, pravovremenost, razumljivost i pristupačnost), može se zaključiti da je kvalitetna odluka određena navedenim kriterijumima.

Podaci kroz proces transformacije postaju informacije, koje su kvalitetne ako ispunjavaju navedena četiri obeležja, i to: tačnost, pravovremenost, razumljivost i pristupačnost. Tačnost podrazumeva da informacija prenosi obilježja objektivne stvarnosti. Pravovremenost se odnosi na dostupnost informacije donosiocu odluka, u skladu s vremenskim zahtjevima za njom. To znači da je prava informacija dostupna za pravu osobu u pravo vrijeme. Razumljivost podrazumijeva da donosioci odluka mogu prikladno protumačiti i interpretirati informaciju. Pristupačnost je obilježje koje se odnosi na dostupnost informacije donosiocu odluka (u određenom trenutku odlučivanja i slično). Kvalitet odluke zavisi od rezultata odlučivanja i primjenjenoj proceduri izbora.“[[95]](#footnote-96)

# INTEGRACIJA RAZLIČITOSTI U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA

Raznolike i inkluzivne kompanije donose inovativne rezultateioriginalneideje, pasamimtimrazličitostusegmentuzapošljavanjapovlačizasobominovativnarešenjausegmentumarketinga. Globalno je prisutna težnja kompanija da oblikuju svoje programe i politike različitosti i inkluzije, pa takva promjena može biti izazovna i korisna. Ona se sprovodi na nivou kompletne kompanije, obuhvata sve njene segmente, ali glavnu ulogu imaju sektor ljudskih resursa i sektor marketinga.

Sektor ljudski resursa definiše potrebe i profile talenata koje žele da vide u kompanijskom timu. Oni najboje znaju šta kompaniji treba, koji stručni i karakterni profili, kako bi se postigao cilj koji je definisan raznolikošću ljudskih resursa. Dakle, oni znaju šta im treba, a stručnjaci iz oblasti marketinga će znati kako da dođu do definisane ciljne grupe. I ne samo ciljne grupe u smislu talenata, već mnogo veće ciljne grupe koja obuhvata široki spektar aktera, uključujući i nove klijente.

Većina kompanija se odlučuje na inkluziju i različitost, kako bi povećala poslovnu vrednost, s obzirom da je postalo evidentno da kompanije sa raznovrsnijim timovima nadmašuju one sa homogenijom radnom snagom.

„Kao što pokazuju istraživanja McKinseia za 2018. godinu, veća raznolikost radne snage rezultira većom profitabilnošću i stvaranjem vrednosti. Isto važi i na izvršnom nivou, jer je McKinsei pronašao statistički značajnu korelaciju između raznolikog vođstva i boljih finansijskih performansi. Kompanijezbog etničke raznolikosti na izvršnom nivou imaju 33 odsto veće šanse da imaju natprosječnu profitabilnost od preduzeća kojasuhomogena. Što se tiče rodne raznolikosti, kompanije imaju 21 odsto veće šanse da imaju natprosječnu profitabilnost od preduzeća kojasurodnohomogena.“[[96]](#footnote-97)

## Strategije za integrisanje različitosti

Postojinekolikoključnihstrategijakojemultinacionalnekompanijemoguprimenitikakobiefikasnointegrisaleraznolikostusvojeposlovanje:

* Uspostavljanjeosećajapripadnosti

Dabizaposlenimoglidaradenajbolje štomogu, morajudaosećajupripadnostunutarorganizacije. Ovaemocionalnavezanesamodapodstičeangažovanjeikreativnost, već iispunjavaosnovnupsihološkupotrebu. Da bi se ovo postiglo, potrebno je vreme i dosledan trud. Deljenje najboljih praksi i otvorenost za nove pristupe pomaže u stvaranju radnog mesta gde različitost i inkluzija napreduju zajedno.

* Empatijsko liderstvo

Raznolikost i inkluzija ne bi trebalo da budu ograničeni na jednu inicijativu za ljudske resurse. Prava promena se dešava kada lideri širom organizacije shvate vrednost pripadnosti i intelektualno i emocionalno. Lideri moraju da vežbaju empatiju tako što će se prisećati trenutaka kada su se i sami osećali isključeno. Ova lična refleksija im pomaže da prepoznaju i spreče slične situacije među članovima svog tima, stvarajući inkluzivnije okruženje.

* Izvan pristupa „odozgo nadole“

Pristup striktno odozgo nadole može dovesti do usaglašenosti, ali ne i do istinske posvećenosti različitosti. Ključno je da svi, od rukovodilaca do zaposlenih na prvoj liniji, prepoznaju svoju ulogu u oblikovanju kulture kompanije. Ovo zahteva razumevanje različitih iskustava i vrednosti svih zaposlenih. Promena se mora desiti na svakom nivou – odozgo nadole, odozdo prema gore i između – kako bi se osiguralo da ima odjeka u celoj organizaciji.

* Organizacioni ciljevi i inkluzivna kultura

Iako ciljevi zapošljavanja mogu povećati raznolikost, oni automatski ne podstiču inkluzivnu kulturu. Da bi zadržale vrhunske talente, kompanije treba da pažljivo sagledaju svakodnevna iskustva zaposlenih i rade na stvaranju okruženja koje podstiče inkluziju. Organizacije treba da prilagode svoje procese za promovisanje inkluzivnog ponašanja, od dinamike sastanaka do donošenja odluka. Od suštinskog je značaja osigurati da se svako oseća ovlašćenim da doprinese na svoj jedinstveni način, a ako se identifikuju praznine, moraju se preduzeti koraci da se one poprave.

Inkluzija nije jednokratna obuka

Stvaranje inkluzivnog okruženja prevazilazi jednokratne treninge. To uključuje stalnu promenu ponašanja, gde zaposleni identifikuju trenutke za vežbanje „mikro ponašanja“—male, svakodnevne radnje koje promovišu inkluzivnost. Ove navike treba negovati na radnom mestu koje podstiče otvorene razgovore i zdravu tenziju. Osnaživanje zaposlenih veštinama da naprave pozitivne promene u svojim timovima je daleko efikasnije od jednokratnih sesija.

* Jačanje veze

Kada su uverenja osporena, ljudi često reaguju sa strahom i nepoverenjem. Međutim, menadžeri mogu postaviti izazove kao prilike za zajednički rast. Isticanje zajedničkih iskustava i slavljenje uspeha pomaže u stvaranju otvorenijeg okruženja. Menadžeri ne treba da se bave samo oblastima za poboljšanje, već i prepoznaju i slave dostignuća, podižući moral i podstičući pozitivne promene.

* Pomaganje pojedincima da napreduju

Organizacije često odražavaju društvene norme i strukture moći, što može dovesti do nejednakosti u zapošljavanju, obuci i nagrađivanju zaposlenih. Da bi stvorile kulturu u kojoj svako može da napreduje, kompanije moraju da ispitaju svoje sisteme i procese kako bi identifikovale i eliminisale barijere. Ovo uključuje usklađivanje organizacionih vrednosti sa svakodnevnim praksama, osiguravajući da svaki pojedinac ima priliku da dostigne svoj puni potencijal.

* Analizirajući brend

Brend i kultura kompanije su usko povezani. Proizvodi i usluge koje kompanija nudi odražavaju njene interne vrednosti. Da biste izgradili inkluzivniju organizaciju, važno je razmotriti odnos između internih praksi i spoljašnjih percepcija. Kompanije treba da postavljaju pitanja poput: Šta naš brend govori o našoj kulturi? Kakva je naša baza zaposlenih u poređenju sa našom bazom kupaca? Koja iskustva se zanemaruju ili pogrešno shvataju? Raznolikost nije jednokratna inicijativa, već dugoročna posvećenost koja zahteva podršku svih zaposlenih, od starijih do najnovijih.

U zaključku, integracija različitosti je sveobuhvatan napor koji se proteže u celoj organizaciji, od ljudskih resursa do marketinga. Dok ljudski resursi igra centralnu ulogu u upravljanju ovim naporima, marketing je podjednako važan u promovisanju ovih vrednosti i interno i eksterno, osiguravajući da su inicijative kompanije za raznovrsnost usklađene sa njenim brendom i imidžom u javnosti.

## Uloga i značaj diversifikovanih timova u multinacionalnim kompanijama

Multinacionalne kompanijeodlikujetodasvojeposlovneaktivnosti, prekosvojihfilijala, obavljaju u većem brojuzemalja sveta. „Filijala multinacionalne kompanijepredstavlja delimično autonomni entitet koji poseduje preduzetnički potencijali koji posluje u okviru kompleksne konkurentske arene koju čine interno okruženje (druge filijale, interni potrošači i interni dobavljači) i eksterno okruženje(potrošači, dobavljači i konkurenti).“[[97]](#footnote-98) Filijale u stranoj zemlji (odnosno zemljidomaćinu) su jedinstvene organizacione jedinice koje moraju istovremeno dase prilagođavaju i internom i eksternom okruženju kako bi uspele da budu konkurentne i u jednom i u drugom.[[98]](#footnote-99)Kakoljudski resursi imarektingpredstavljajupreduslov uspjeha poslovanja svih kompanija, a posebno multinacionalnih kompanija, menadžment ljudskih resursaimarketingmenadžment imajusveznačajniju ulogu u kreiranju i održavanjukonkurentske prednosti multinacionalnih kompanija.

Moždajedanodbitnijihstvariuvezisaupravljanjemljudskimresursimaumeđunarnodimkompanijama, predstavljanačin popunjavanja položaja u različitim filijalama rasprostranjenimširom sveta. „Ova odluka se u međunarodnom poslovanju uglavnom odnosi naodabir zaposlenih u zavisnosti od nacionalnosti. Tako, multinacionalne kompanije imaju mogućnost izbora između tri opcije: zaposleni u multinacionalnojkompaniji koji su građani zemlje u kojoj se nalazi korporativna centrala kompanije (parent–country nationals), zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji sugrađani zemlje u kojoj se nalazi strana filijala (home–country nationals) i zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji nisu građani ni zemlje u kojoj se nalazicentrala multinacionalne kompanije niti zemlje u kojoj se nalazi strana filijala(third–country nationals).“[[99]](#footnote-100)

Multinacionalna kompanija svoje zaposleneupućujunarad u stranim filijalama, naodređenovreme, asveuzavisnostiodposlovnogcilja. Postojinekolikovrste međunarodnih angažovanja u multinacionalnim kompanijama, ito: kratkoročnoidugoročno angažovanje, nestandardni alternativni vidovi međunarodnog angažovanja (frequent flyeri „putujuće“ angažovanje),zatim angažovanje po ugovoru, rotaciono angažovanjeinakrajuon-line angažovanje.

Nastojanje da se poveća raznolikost na radnom mestu nije samoslogan, već predstavlja dobruposlovnu odluku. „Izveštaj McKinsei-a iz 2015. godine uvezisa 366 javnih preduzeća otkrio je da je za one sanajvećometničkom i rasnom raznolikošćuu upravljanju za 35% veća verovatnoća da će imati finansijske prinose iznad proseka u svojoj industriji. Kompanijesarodnomraznolikošćuimaće15% većuvjerovatnoćudaostvaredobit.

U globalnoj analizi 2.400 kompanija koju je sprovela Credit Suisse, organizacije sa najmanje jednom ženskom članicom odbora donijele su veći prinos na kapital i veći rast neto prihoda od onih koje nisu imale žene u odboru.

Takođe, poslednjih godina istraživanje je otkrilo još jednu, nijansiranu korist različitosti na radnom mestu: nehomogeni timovi su jednostavno pametniji. Rad sa ljudima koji se razlikuju od vas može izazvati vaš mozak da prevaziđe ustajali način razmišljanja i izoštri svoje performanse.“[[100]](#footnote-101)

Dakle, možemokonstatovatinaosnovuistraživanjadasuraznolikitimovi pametniji. U tom smislu, prednosti diversifikovanih timova u multinacionalnim kompanijama su sledeće:

* **Fokus na činjenice** – Kada je u jednom timu više ljudi različitog porekla, onda oni mogu menjati uticati na promene ponašanja grupe, na načine koji vode ka poboljšanom i tačnijem grupnom razmišljanju. „U studiji objavljenoj u časopisu Journal of Personaliti and Social Psichology, naučnici su dodelili 200 ljudi u lažne komisije žirija sa šest osoba čiji su članovi bili ili belci ili su bila četiri bela i dva crna učesnika. Narodu je prikazan video zapis sa suđenja crncu i belim žrtvama. Tada su morali da odluče da li je okrivljeni kriv.Ispostavilo se da je raznolika grupa iznela više činjenica vezanih za slučaj nego homogena, pa je napravila manje činjeničnih grešaka. Ako su se greške ipak dogodile, veća je verovatnoća da će biti ispravljene tokom procesa. U nizu eksperimenata sprovedenih u Teksasu i Singapuru, naučnici su stavljali finansijski pismene ljude na simulirana tržišta i tražili od njih da procene akcije. Učesnici su bili smešteni u etnički raznolike ili homogene timove. Istraživači su otkrili da su pojedinci koji su bili deo različitih timova imali 58% veću verovatnoću da pravilno procene zalihe, dok su oni u homogenim grupama bili skloniji greškama u ocenama, prema studiji objavljenoj u časopisu PNAS.“[[101]](#footnote-102) Zato je veća verovatnoća da će različiti timovi stalno preispitivati činjenice i ostati objektivni. Pored toga, diversifikovani timovi mogu imati veću kontrolu nad postupcima svakog člana, održavajući zajedničke kognitivne resurse oštrim i budnim. Prekidanjem homogenosti na radnom mestu, možete dozvoliti zaposlenima da postanu svesniji sopstvenih potencijalnih pristrasnosti - ukorenjenih načina razmišljanja koji ih inače mogu zaslijepiti za ponekad, ključne informacije, a to ih može navesti na greške u procesima donošenja odluka.+
* **Pažljiva obrada činjenica** – diversifikovan tim može promeniti način na koji njegovi članoviprimaju, analiziraju i obrađuju informacije potrebne za donošenje najboljih odluka. „U studiji objavljena u Biltenu ličnosti i socijalne psihologije, Katherine Phillips sa Univerziteta Northvestern i njen tim podelili su članove sestrinstva ili bratstva u četvoročlane grupe, od kojih je svaka morala da pročita intervjue koje je vodio detektiv koji je istraživao ubistvo. Tri osobe u svakoj grupi, u studiji nazvane „oldtajmerima“, poticali su iz istog sestrinstva ili bratstva, dok je četvrti, takozvani „pridošlica“, bio član istog sestrinstva ili bratstva ili iz drugog . Tri oldtajmera iz svake grupe okupila su se da odluče ko je najverovatnije osumnjičeni za ubistvo. Pet minuta nakon njihove rasprave, pridošlica se pridružio diskusiji i izrazio mišljenje ko je osumnjičeni.Ispostavilo se da, iako su se grupe sa pridošlicama izvan grupa osjećale manje sigurne u tačnost svojih zajedničkih odluka, vjerovatnije su pogodile ko je tačno osumnjičeni, za razliku od onih sa pridošlicama koje su pripadale istoj grupi.“[[102]](#footnote-103) To nas navodi na zaključak da diversifikovaniji timovi mogu nadmašiti homogene u donošenju odluka, zato što sa većom pažnjom obrađuju informacije.
* **Veća inovativnost** – Ukoliko organizacija želi da bude konkurentna, potrebno je da se stalno menja. Tako na primer, kao jedan od načina transformisanja organizacije i njenih proizvoda, može biti zapošljavanje više žena i kulturno raznolikih članova tima. „U studiji objavljenoj u časopisu Innovation: Management, Policy& Practice, autori su analizirali nivo rodne raznolikosti u istraživačkim i razvojnim timovima iz 4.277 kompanija u Španiji. Koristeći statističke modele, otkrili su da je veća verovatnoća da će kompanije sa više žena uvesti radikalne nove inovacije na tržište tokom dvogodišnjeg perioda.U drugoj studiji, objavljenoj u časopisu Economic Geography, autori su zaključili da je povećana kulturna raznolikost blagotvorna za inovativnost. Oni su objedinili podatke o 7.615 firmi koje su učestvovale u Londonskom godišnjem istraživanju poslovanja, upitniku sprovedenom sa rukovodiocima britanske prestonice koji postavlja brojna pitanja o učinku njihovih kompanija. Rezultati su otkrili da su preduzeća koja vode kulturno raznoliki liderski timovi verovatnije razvijali nove proizvode od onih sa homogenim vođstvom.“[[103]](#footnote-104) Sve navedeno u prethodnom delu, je jedan od razloga zašto uspešne organizacije angažujuzaposlene koji ne izgledaju, ne razgovaraju ili ne misle poput većine, a sa ciljem izbjegavanja usaglašenosti odnosno jednoobraznosti, kako bi podstakli inovativno razmišljanje.

Ukoliko organizacija angažuje zaposlene različitih polova, rasa i nacionalnosti, onda stvara veće šanse za jačanje zajedničkog intelektualnog potencijala. Stvaranje raznovrsnijeg radnog mesta pomaže zaposlenima da preispitaju svoje pretpostavke. Takođe, organizacija treba da njeguje inkluzivnu praksu, tako da svi zaposleni osećaju da se njihovo mišljenje ceni.

## Performanse diversifikacije ljudskih resursai marketinga u multinacionalnim kompanijama

Kako multinacionalne kompaniješire svoje međunarodne operacije, postaju sve izloženije i stiču iskustvo uvezisarazličitimkulturama, običajima i praksom u svakoj zemlji u kojoj se uspostave njihove filijale.Praksa se odnosi na sve segmente poslovanja, koji uključuji i HR i marketing. Ono što je karakteristično za jednu multinacionalnu kompaniju je to da moraju da odluče da li će globalno standardizovati svoj pristup upravljanju ljudskim resursima, marketingu i promociji ili ćese prilagoditi lokalnim standardima.

Pojedina prakse upravljanja ljudskim resursima i sprovođenja marketinških kampanjasu vrlo osetljive na institucionalne i kulturne razlike. Zato se u praksi javlja jedan od alata upravljanja ljudskim resursima i marktingom – ocena učinka. Ocene učinka podrazumeva alate kojima se obezbeđuje doslednost informacija između sjedišta multinacionalnekompanije i podružnica. Takođe,primenomovogalataupraksi, održavase kontrola i podstiče poželjno ponašanje zaposlenih koji rade u filijalama širom sveta.

„Procena učinka je ključni element upravljanja učinkom i može se definisati kao proces identifikovanja, posmatranja i ostvarenja postignutih kompanijskih ciljeva. Međunarodna procena učinka odnosi se na proces upravljanja koji omogućava multinacionalnim kompanijama da procenjuju i kontinuirano poboljšavaju učinak zaposlenih, kako bi se postigli jasno i unapred definisani ciljevi koji služe poboljšanju ukupnog napretka kompanije. Korišćenje standardizovane procene učinka može dovesti do smanjenja nedoslednosti u informacijama između matične kompanije i filijaleu stranoj zemlji. Međutim, to je izuzetno složen proces, jer ne postoji pisana metoda procene učinka zaposlenih u udaljenim zemljama. Faktori okruženja i razlike u zavisnim kompanijama i njihovim zemljama, kao što su razlike u društvenim, pravnim, ekonomskim ili fizičkim zahtjevima, mogu u velikoj meri uticati na proces ocenjivanja učinka. Mnogo je drugih promenljivih koje treba uzeti u obzir prilikom vrednovanja u drugoj zemlji, kao što su jezičke barijere, razlike u vrednostima i razlike u kulturama koje taj proces čine još težim.

Otuda, svakimenadžer koji ocenjuje učinak zaposlenog u zavisnom preduzeću treba da uzme u obzir međukulturne međuljudske kvalitete, osetljivost zaposlenog na strane norme, zakone i običaje i prilagodljivost zaposlenih neizvesnim i nepredvidivim uslovima koji mogu nastati. Međunarodna ocena učinka tema je koja privlači pažnju praktičara i akademika. Međutim, većina istraživanja koncentrisana je na ocene učinka emigranata. Uprkos činjenici da multinacionalnekompanije teže doslednosti, praksapokazujedajepodložnadaje oblikuju lokalni običaji, a filijale obično zapošljavaju zaposlene sa tržišta rada zemlje domaćina, što im otežava odstupanje od lokalnih normi. Štaviše, prilikom prenošenja „najboljih stranih praksi“ u filijale MNC-a, nacionalne vrednosti mogu predstavljati neke početne prepreke.“[[104]](#footnote-105)

Učinak zaposlenih mogao bi se tumačiti ili vrednovati na različite načine zbog razlika u kulturama, vrednostima i sistemima vjerovanja. Na primer, ono što je ispravno ili pogrešno, dobro ili loše ponašanje moglo bi se različito protumačiti od strane pojedinca koji prikuplja i procenjuje podatke, a to je zbog kulturoloških razlika.Takođe, ono štojeatraktivno, marketinškiprimamljivoiupadljivoujednojkulturi, možedabudeuvredljivo, napadnoivulgarnoudrugojkulturi.

Dakle, usled širenjaposlovnihaktivnosti multinacionalnih kompanijanatržištadrugihzemalja,njihovoposlovanjepostaje sve složenije. Složenostdodatnoproističeiziskustava uvezisarazličitimkulturama, običajima i praksom u svakoj zemlji.Međutim, ono štojednamultinacionalnakompanijamoradaodluči, atojeda li će globalno standardizovati svoj pristup upravljanju ljudskim resursima imarektingomili će, sdrugestrane, lokalno prilagoditi upravljanjesobasegmenta. Kao štojeveć napomenuto, menadžeritrebadavodeposebnupažnuotomedarazličitekulturerazličitopercipirajuodređenealateupravljanjaljudskimresursimaimarketingom.

## Uticaj diversifikacije na brend multinacionalne kompanije

Formiranje brenda proizvoda, kompanije, organizacije, pojedinca, nacije, države, regije i dr, predstavlja jednu od glavnih funkcija komunikacije u savremenom svetu. Budućnost organizacije koja posluje na međunarodnom nivou, u velikoj mjeri zavisi od njenog brenda. Različita su sagledavanja među stručnjacima iz raznih oblasti, a posebno iz oblasti marketinga, koji su se direktno ili indirektno bavili određivanjem pojma brend ili brendiranje.

„Etimološki posmatrano, riječ brend potiče od staroskandinavske reči *brand* sa izvornim značenjem žigosati ili goreti.“[[105]](#footnote-106)

Jednu od najobuhvatnijih definicija brenda dao je Filip Kotler, čuveni marketing ekspert. On je, u knjizi Principi marketinga, definisao brend kao: „naziv, termin, znak, simbol ili dizajn ili kombinacija svih navedenih elemenata koja ima za cilj identifikaciju određenog dobra ili usluge jednog prodavca ili većeg broja prodavaca i diferencijaciju dobra ili usluge u odnosu na druge kompetitore.“[[106]](#footnote-107) Nadovezujući se na Kotlerovu definiciju, Braun navodi da brend predstavlja „kapital za kompaniju“.[[107]](#footnote-108)

Keler (eng. Kevin Lane Keller)definiše brend na sledeći način: „kapital brenda u kategorijama efekta marketinga koji su jedinstveno povezani sa brendom – na primer, kada određeni ishodi rezultiraju kao posledica marketinga proizvoda ili usluge koji se ne bi proizveli u slučaju da isti proizvod ili usluga nema ime koje poseduje.“[[108]](#footnote-109)

„Brend predstavlja prepoznavajuće imeili simbol (kao što su logo, zaštitni znak ili dizajn pakovanja), kreiran sa namerom da ujedno identifikuje proizvode i usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i da ih diferencira u odnosu na ostale konkurente.“[[109]](#footnote-110)

„Potrošači biraju brendove zato što ih vole i zato što odgovaraju njihovom imidžu.“[[110]](#footnote-111)

„Brend se u savremenom menadžmentu i marketingu tretira kao instrument, ali i kao pokazatelj uspeha na tržištu. Zbog toga *Keller* pravi razliku između brenda sa malim „b“ i brenda sa velikim „B“. ”Brend sa malim „b“ odražava formalistički i identifikacioni pristup njegovom tretiranju i poimanju. Brend sa velikim „B“ odražava pozicioni i vredonosni pristup njegovom tretiranju i razumevanju.*“[[111]](#footnote-112)*

Shodno tome, možemo zaključiti da proces brendiranja predstavlja proces obeležavanja. Marketing brenda je proces uspostavljanja i razvijanja odnosa između brenda i potrošača. Umesto da ističe pojedinačni proizvod ili uslugu, marketing brenda promoviše cjelokupnu marku, koristeći proizvode i usluge kao dokaze koji podržavaju obećanje brenda.

„Svaki brend jeste proizvod, ali svaki proizvod nije brend. Proizvod je rezultat proizvodne funkcije i proizvodnog menadžmenta, a brend je rezultat marketinške funkcije i marketing menadžmenta. Priroda proizvoda je materijalnog karaktera. Za razliku od toga, brend je dominantno nematerijalne prirode. Brend postoji isključivo u umu potrošača. On predstavlja transformacionu ideju koja konvertuje proizvod u nešto što ima dodatnu vrednost za potrošača.“[[112]](#footnote-113)

Brendiranje je veoma kompleksan proces i obuhvata sve elemente marketing miksa. Kada se potrošač odlučuje za brend, on to radi zato što mu veruje, zato što smatra da će njegova očekivanja biti ispunjena i očekivano zadovoljstvo postignuto.

„Brend za potrošača predstavlja skup obećanja pod kojim se podrazumevaju poverenje, nepromenljivost i očekivanja.“[[113]](#footnote-114)

„U tradicionalnom shvatanju postoje četiri moguća cilja brenda: da identifikuje, da informiše, da zabavi ili da uveri. Ali u brendiranju postoji i peti: da napravi razliku. Dok su prva četiri cilja taktička, peti je strategijski.“[[114]](#footnote-115)

Brendiranje koje sprovode multinacionane kompanije omogućava im povećanje prodaje proivoda i usluga na međunarodnom tržištu. Iako praksa pokazuje da globalni ili međunarodni marketing zahteva velike budžete, nove komunikacijske tehnike iz sfere digitalnog marketinga mogu učiniti globalne kampanje pristupačnim za svaku kompaniju.

Prednosti koje su povezane sa međunarodnim brendiranjem i koje su karakteristične za brendiranje multinacionalnih kompanija su:

* **Konzistencija** - Stvaranje globalnog brendiranja omogućava kompaniji da komunicira sa klijentima na svim međunarodnim tržištima. Potrošači sada primaju marketinške poruke iz velikog broja različitih izvora, pa je isporuka konzistentne poruke najefikasniji način za osvajanje potrošača.
* **Rizik** - Globalna kompanija može smanjiti rizik u razvoju kampanje, kompenzacijom sa strategijama brendiranja koje pružaju uspješne rezultate na domaćem tržištu. Postepeno razvijanje postojećeg brenda je najsigurniji i najisplativiji način za stvaranje globalnog brenda.
* **Lokalizacija** - Dok je konzistentnost važna, kroz globalno brendiranje kompanije ne mora se komunicirati ista poruku na svakom lokalnom tržištu. Važno je razumeti i poštovati jezičke, kulturne i poslovne razlike na pojedinačnim teritorijama, prilagođavanjem efikasnih komunikacija kako bi se zadovoljile lokalne preferencije. Dakle, to je proces koji podrazumeva lokalizacija.
* **Menadžment** - Pokretanje doslednog globalnog brendiranja smanjuje troškove i složenost upravljanja kampanjama. Neke multinacionalne kompanije zapošljavaju različite marketinške agencije za svaku teritoriju. Ako svaka agencija kreira posebnu kampanju za lokalno tržište, troškovi se mogu brzo povećavati. Zato se razvijanjem jedinstvene globalne strategije brendinga i reklamiranja, može smanjiti broj agencija koje multinacionalna kompanija angažuje, čime se eliminišu dodatni troškovi.“[[115]](#footnote-116)

Međutim, za razliku od brendiranja za lokalna tržišta, razvoj brendova na globalnom nivou daje različite mogućnosti, kao što su: ekonomija obima, razvoj globalnih tržišta i osvajanje višestrukih tržišnih segmenata. Druge prednosti međunarodnog brendiranja podrazumevaju činjenicu da korisnicima daju dodatnu vrednost.

Menadžeri organizacija se ponekad toliko usredsrede na strategijsko planiranje i svakodnevno poslovanje da mogu izgubiti iz vida jezgro organizacije, a to su vizija i vrednosti organizacije, koji su osnova brenda jedne kompanije. Menadžeri za ljudske resursemoraju stalno imati na umu šta je to svrha organizacije i koje su njene vrednosti koje motivištu i pokreću zaposlene u svakodnevnom radu. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu u modeliranju organizacione vrednosti u ponašanju i delovanju sopstvenog tima, što može biti posebno korisno tokom projena koje stvara nova strategija. Takođe, sve navedeno je od izuzetnog značaja tokom kreiranja marketinških kampanja i navedeni HR inputi su neizostavni.

Kao jedina funkcija sa pogledom na performanse i efikasnost zaposlenih u celoj organizaciji, ljudski resursi su idealno pozicioniran da vodi prave razgovore o trenutnoj kulturi i o tome kako će kultura možda morati da se razvija kako bi podržala strategiju. Najuspešniji lideri ljudskih resursa pomažu ostalim liderima i zaposlenima da artikulišu željenu kulturu u konkretnim primerljivim primerima, ponašanjima i porukama koje šalju klijentima, tj.kampanjama.

# ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Savremeni poslovni trendovi, vođeni digitalnom transformacijom i tehnološkim napretkom, značajno su preoblikovali tržišni pejzaž kako za startap tako i za multinacionalne kompanije. U ekonomiji znanja, ljudi su primarni pokretači stvaranja vrednosti, jer svi drugi resursi zahtevaju ljudski doprinos da bi se ostvario profit. Stoga je ulaganje u rast, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh kompanije. Usklađivanje ciljeva ljudskih resursa sa strateškim poslovnim ciljevima osigurava da HR direktno doprinosi ukupnom strateškom pravcu kompanije.

Strateški marketing igra vitalnu ulogu u pomaganju kompanijama da se prilagode uslovima na tržištu. To uključuje korišćenje marketinških principa za održavanje konkurentske prednosti fokusiranjem na ciljna tržišta, poboljšanje proizvoda i promociju. Bez obzira na veličinu, preduzećima je potreban strateški marketing da bi donosili odluke zasnovane na informacijama, podržane temeljnim istraživanjem tržišta. Neuspeh u sprovođenju odgovarajućeg istraživanja može dovesti do lošeg donošenja odluka i na kraju do poslovnog neuspeha. U današnjem digitalnom svetu, vreme i pristup tačnim informacijama su ključni za uspeh, što digitalizaciju čini osnovnim alatom u poslovnoj strategiji.

Diverzifikacija je još jedna ključna strategija, kako u marketingu tako iu ljudskim resursima. U HR-u to znači negovanje raznovrsne radne snage sa širokim spektrom veština i znanja, dok u marketingu podrazumeva uvođenje novih proizvoda, usluga i istraživanje novih tržišta. Diverzifikacija pomaže u raspodeli rizika i omogućava kompanijama da se bolje pozicioniraju na novim tržištima, poboljšaju angažovanje kupaca i povećaju zadovoljstvo zaposlenih. Kompanije koje prihvataju diversifikaciju uživaju prednosti kao što su povećana kreativnost, konkurentnost i organizaciona prilagodljivost.

Integracija ljudskih resursa i marketinga postaje sve važnija u savremenom poslovnom okruženju. HR i marketing dele slične ciljeve, kao što je promocija brenda kompanije – HR se fokusira na brendiranje zapošljavanja i internu kulturu, dok se marketing fokusira na eksterno brendiranje i angažovanje kupaca. Zajedno grade snažan korporativni brend, koji zauzvrat pokreće rast kompanije i razvoj zaposlenih. Stvaranje sinergije između HR-a i marketinga osigurava besprekornu komunikaciju, kako internu tako i eksternu, što je ključno za privlačenje talenata i angažovanje klijenata.

Saradnja između ljudskih resursa i marketinga je posebno vredna kada se promoviše različitost i inkluzija. Raznovrsna radna snaga donosi inovacije i jedinstvene ideje, od koristi kako sticanju talenata HR-a tako i marketingu do različitih grupa kupaca. Kompanije koje ulažu u programe diverziteta imaju veće šanse da vide pozitivne, inovativne rezultate. HR definiše profile talenata koji su potrebni za ciljeve kompanije, dok marketing zna kako da dopre do te ciljne grupe, obezbeđujući sveobuhvatnu strategiju koja se proteže od zaposlenih do novih klijenata.

Za multinacionalne kompanije, upravljanje ljudskim resursima i marketingom u različitim kulturama i tržištima predstavlja dodatne izazove. Ove kompanije moraju odlučiti da li da standardizuju svoje globalne pristupe ili da se prilagode lokalnim uslovima. Alati poput evaluacije učinka pomažu u održavanju doslednosti i željenog ponašanja među zaposlenima širom sveta.

Ukratko, moderna preduzeća imaju koristi od integracije ljudskih resursa i marketinga, fokusirajući se na strateško planiranje, diversifikaciju i prihvatanje različitosti. Ovo partnerstvo neguje kohezivnu kulturu kompanije, jača brend i podstiče angažovanje zaposlenih i kupaca, što dovodi do dugoročnog uspeha.

## Dokazivanjehipoteza

Naosnovudeskriptivneikomparativneanalize, kaoinaosnovurezultataistraživačkogdelarada, zaključujemodasuopštaiposebnehitpotezepotvrđeneitačne.

**Opštahipotezarada (H0) jepotvrđenaitačna**, aonaglasi:Akokompanijapoboljšavaupravljanjeljudskimresursimaiinvestiraukadrovskipotencijal, pratiiimplementirasavremenetrendoveuoblastimarketinga, vodećiračunaointegracijiovadvaznačajnaposlovnasegmenta (ljudskihresursaimarketinga), doći ćedopoboljšanjaperformansikompanije, boljegpozicioniranjanatržištuiboljeprepoznatljivostikompanijskogbrenda, što ćeuticatinavećinivorealizacijestrateškihioperativnihkompanijskihciljeva.

Posebnahipotezarada**H1 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: Akoseljudskimresursimapružiodgovarajućaobukaikontinuiranaspecijalizacija, tada ćekompanijaojačatikreativnost, motivaciju, inovativnostipripadnost.

Posebnahipotezarada**H2 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: Akosesaljudskimresursimaupravljapravilno, uztendencijurastamotivacije, kompanija ćeojačatikonkurentnostitržišnupoziciju.

Posebnahipotezarada**H3 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: Razvojdugoročnihodnosasakorisnicimauslugaukonkurentskomokruženjuzavisiodciljanihmarketinškihkampanja čijajebazapronalaženjetalenata, akrajnjiciljpovećanjeprofita.

Posebnahipotezarada**H4 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: MarketinškeiHRkomunikacijezasvakociljnotržištezaviseodspecifičnostiizabranogtržištaizahtjevakorisnikausluga.

Posebnahipotezarada**H5 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: Realizacjastrateškogkompanijskogusmjerenja, zavisiodkorelacijeciljevaljudskihresursaimarketinga.

Posebnahipotezarada**H6 jepotvrđenaitačna**, aonaglasi: Akokompanijaimplementirastrategijuintegrisanogdjestvaljudskihresursaimarketinga, koristećimodelediverzifikacije, to ćedatidodatnusnagubrendu, što ćepotencijalnouticatinapovećanjeprofitabilnosti.

## 11.2. Preporuke za buduća istraživanja

Oblasti ljudskih resursa i marketinga predstavljaju naučne discipline i umetnost. Odatleslijedeineiscrpnemogućnostinjihovogistraživanja. Odgovorne kompanije, u skladu sa savremeni poslovnim trendovima, izdiferenicirale su potrebu da se njima strateški upravlja. Dakle, ozbiljni akteri na ekonomskoj sceni, konstatno sagledavaju ekonomske benefite integracije ljudskih resursa i marketinga, posebno sa aspekta diverzikifacionih mogućnosti koje nude. Navedeno stvara spektar mogućnosti budućim istraživačima za kreiranje mnogobrojnih rešenja u ovoj oblasti, posebno jer je ista prilično neistražena.

Dodatne mogućnosti stvara proces digitalizacije koji je postao neminovnost i opšteprihvaćeni trend na svim nivoima. Digitalizacija uključujući povećanu efikasnost, produktivnost, niže operativne troškove, poboljšano korisničko iskustvo, veću agilnost, poboljšanu motivaciju zaposlenih, poboljšanu internu i eksternu komunikaciju, transparentnost, poboljšanu konkurentsku prednost i brže donošenje odluka. Sve su to dovoljni razlozi da se pribjegne kreiranju inovativnih rešenja u segmentima ljudskih resursa i marketinga, posebno vodeći računa o snazi njihovog integrisanog dejstva.

# LITERATURA

1. Abreu, D., Brunnermeier, M. K. (2002), Synchronization Risk and Delayed Arbitrage, Journal of Financial Economics, 66(2-3)
2. Ackert, D. (2009), Behavioral Finance, Psihology, Decision – Making and Markets, Cengage Learning
3. Adžić, S. (2004.), Lider u marketingu, Ekonomski institut, Beograd
4. Akerlof, G., Kranton, R. E. (2012), Ekonomija identiteta: kako naši identiteti oblikuju naš rad, plate i blagostanje, Mate, Zagreb
5. Akerlof, G.,Kranton, R. (2000), Economics and identity, Quarterly Journal of Economics, 115:3
6. Armstrong, M. (2001), Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, str 40.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
8. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 724.
9. Baker, H. K., Nofsinger, J. R. (2010), Behavioral Finance: Investors, Corporations and Markets, Wiley
10. Baker, M. J. (2003), The marketing book (5th ed.). Oxford, MA: Butterworth Heinemann
11. Becker, M. C. (Ed.). (2008), Handbook of Organizational Routines, Cheltenham: Edward Elgar
12. Bennis, W. G. (1898), On becoming a leader, Boston, MA: Addison-Wesley
13. Beritelli, P. (2016), Marketing Management, University of St Gallen, Switzerland
14. Bieger, T. (2015), Marketing Concept - The St. Gallen Management Approach, Haupt Verlag.
15. Birkinshaw, J., Hood, N. (2005), Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance”, International Business Review, 14(2)/2005, pp.228
16. Boje, D. M. (2008), Storytelling organizations, London – Sage
17. Boxall, P. and Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resources Management (4th edition). Palgrave Macmillan.
18. Braun, E. (2008), City marketing – Towards an integrated approach; Erasmus Universiteit Rotterdam, Roterdam, pp. 35.
19. Buble, M. (2000), Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 22.
20. Callon, M. (1998), The Laws of Market, Oxford - Blackwell
21. Camerer, C., Loewenstein, G., Rabin, P. (2004), Advances in behavioral economics, Princeton University Press, New York
22. Carlile, P. R. (2004), Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, Organization Science, 15(5), pp. 555-568.
23. Cartwright, S., Cooper, C., (1993) The Psychological Impact of Mergers and Acquisitions on The Individual: A Study of Building Society Managers, „Human Relations“, No. 46, pp. 327–347
24. Čavalić, A. (2016) Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, 2016. godine, str. 504.
25. Čerović, S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum
26. Chernev, A., Kotler, P. (2014), Strategic Marketing Management, Cerebellum Press, 9th edition
27. Chia, R., & Holt, R. (2009), Strategy without design, The silent efficacy of indirect action, Cambridge - Cambridge University Press
28. Christensen, C. M. (1997), The innovator's dilemma, When new technologies cause great firms to fail, Boston, MA: Harvard Business School Press
29. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003), Why hard-nosed executives should care about management theory, Harvard Business Review, 81(9), pp. 67-74.
30. Clemens, A. O. (2014), CEO Optimism and Incentive Compensation, u „Journal of Financial Economics“, Volume 114, Issue 2
31. Colakoglu, S., Tarique, I., Caligiuri, P. (2009), Towards a Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance, International Journal of Human Resource Management, 20(6)/2009
32. Collins, J.C. (2001), Good to Great, William Collins, Harper Business
33. Čukić, B. (2004), Integrativni menadžment ljudskih resursa, Kruševac, Industrijski menadžment plus, str.47.
34. Čupić, M., Rao Tummala, V. M. i Suknović, M. (2001), Odlučivanje: Formalni pristup, (četvrto izdanje), FON, Beograd, str. 28-40.
35. Daft, R. L. (2013), Organization theory and design, 11th ed., Mason, OH: South Western Center Learning
36. Davis, S. M. (2002), Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisco, Josey Bass, pp. 4-12.
37. Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 99.
38. Deutsch, K. W, Burrell S. A, Kann, R. A. (1957), Political Community and the North Atlantic Area, New York, Greenwood Press
39. Dirkem, E. (1963), Pravila sociološke metode, Beograd, Savremena škola
40. Đorđević,J. (1995), Osnove menadžmenta, Agencija List, Niš, str.142.
41. Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54.
42. Đorđević,S. (2012), Značaj i uloga korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta, u „Škola biznisa“, UDC 005.21:334.72.021., 2/2012.
43. Drucker, P. (2005), Najvažnije o menadžmentu, MEP Consult, Zagreb
44. Drucker, P. F. (1967), The effective executive, New York, NT: Harper & Row
45. Dunn, E. W. (2011), et al., If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right, Journal of Consumer Psychology, Volume 21, Issue 2
46. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2009). Menadžment i strategija- četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 685.
47. Fajgelj, S. (2007), Metode istraživanja ponašanja, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd, str. 15.
48. Fast, N. J. (2011), et al., Power and overconfident decision-making: Organizational Behavior and Human Decision Processes, doi:10.1016/j.obhdp.2011.11.009.
49. Fenno, B. (2018), Corporate Diversification: Opportunities Created by the Winds of Change, Archway Publishing, Kindle eBook retrieved from Amazon.com
50. Fournies, F. (2007), Why Employees Don't Do What They're Supposed To and What You Can Do About It. (2nd edition), McGraw - Hill Education.
51. Frojd, S. (1985), Nelagodnosti u kulturi, Psihološka misao, Beograd
52. Goodwin, P. i Wright, G. (2004), Decision Analysis for Management Judgement, John Wiley & Sons, New York, str.21.
53. Graveter, F. J., Forzano, L.B. (2015), Research Methods for the Behavioral Sciences, Wadsworth Publishing
54. Gronross, C. (1990), Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition, Lexington, MA: Lexington
55. Gutić, D., Peterschik, A. (2013), Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o., str. 416.
56. Hammond, J. S., Keenzy, R. L., Raiffa, H. (2001), Harvard business on decision making, Harvard Business School Publishing, Boston
57. Headworth, A. (2015), Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy, Konan Page.
58. Ingraham, P.W., Joyce P., Donahue, A. (2003), Government Performance, Why Managemanet Matters, Baltimore: The John Hopkins University Press, pp.12.
59. Jones, R. (2010), Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand, Innovative Marketing, Volume 6, Issue 1
60. Jain, H. C., and Horwitz, F. M. (2015). Diversity Management in the Global Context: Regional and National Perspectives. Palgrave Macmillan.
61. Kahneman, D. (2003), A Psychological Perspective on Economics , American Economic Review Volume 93 Issue 2.
62. Kayode, O. (2014), Marketing communications, 1st edition, Retrieved from: http://bookboon.com/en/marketing-communications-ebook.
63. Kennedy, G. (2015), Social media: Master social media marketing: Facebook, Twitter, Youtube & Instagram (3rd ed.), Kindle eBook retrieved from Amazon.com
64. Kevin, L. K. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity; Journal of Marketing; January, pp. 11.
65. Kolmar, M. (2016), Principles of Economics - An Integrative approach. University of St Gallen, Switzerland
66. Kotler, P. & Kotler, M.(2013), [Market Your Way to Growth: Eight Ways to Win.](http://www.amazon.com/Market-Your-Way-Growth-Ways/dp/111849640X/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1457704332&sr=1-1&keywords=Market+Your+Way+to+Growth%3A+Eight+Ways+to+Win.) Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
67. Kotler, P. & Keller, K.L. (2001), A Framework for Marketing Management, Harlow: Pearson Education Limited., 6th edition
68. Kotler, P. (1996), [Marketing for Hospitality and Tourism](http://www.amazon.com/Marketing-Hospitality-Tourism-Philip-Kotler/dp/0132784025/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1457706898&sr=1-1&keywords=Marketing+for+Hospitality+and+Tourism). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
69. Kotler, P. , & Keller, K.L. (2012). Marketing- Management, Pearson Education, New Jersey,14th edition
70. Kotler, P., Armstrong G. (1991), Principles of Marketing, Prentice Hall, pp. 442.
71. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010), [Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human sprit,](http://www.amazon.com/Marketing-3-0-Products-Customers-Spirit/dp/0470598824/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1457705101&sr=1-1&keywords=Marketing+3.0%3A+From+Products+to+Customers+to+the+Human+Spirit.) Hoboken: NJ: John Wiley and Sons, Inc.
72. Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2005), [Principles of Marketing,](http://www.amazon.com/Principles-Marketing-Perspective-Philip-Kotler/dp/0131234390/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1457705610&sr=1-2&keywords=Kotler%2C+Philip+and+Gary+Armstrong.+2005.+Principles+of+Marketing.) Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 11th edition
73. Kovačević, E. (2007), Osnovi ekonomske psihologije, Maunagić d.o.o.- Mauna-Fe, Sarajevo
74. Kulić Ž., Milošević G. (2017), Upravljanje ljudskim resursima u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, str. 57.
75. Kulić Ž., Vasić M. (2007), Menadžment ljudskih resursa, Zavod distrofičara, Banja Luka, str. 341.
76. Kumar, V. & George, M. (2007) , Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis, Journal of the Academy of Marketing Science, 35(2), pp.157-171.
77. Leonard-Barton, D. (1995), Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston, Mass.: Harvard Business School Press
78. Lončarević, R. (2007), Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
79. Lovelock, C.H. (1992), Managing Services, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
80. Marks, M., (1988) The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations, Journal of Buyouts and Acquisitions, pp. 18–23.
81. Matzler, K. (2000), Customer Value Management, Die Unternehmung, 54(4), pp. 289-309.
82. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F., (1985), Management, Harper and Row, New York, pp.169.
83. Milić, Z., (2011), Menadžment ljudskih resursa-drugo izdanje, Visoka strukovna škola za preduzetništvo Beograd, str. 10.
84. Millikin, P. J., Dean, F. (2005), The Global Leadership of Carlos Ghosn at Nissan, u: „Thunderbird International Business Review“, Vol. 47(1) pp. 121–137.
85. Ministarstvo ekonomskog razvoja, Gardaševi-Slavuljica A. (2022), Strategija razvoja Crne Gore do 2025., MER, Podgorica, Crna Gora
86. Morgan, M. S. (2017), The Character of Rational Economic Man, London School of Economics & Political Science, Working Papers in Economic History, no.34/96
87. Nazemetz, P., Ruch W. (2012), HR and Marketing Power Partners, Novelty Books, Kindle eBook retrieved from Amazon.com
88. Nefat, A., (2015), Zeleni marketing, Fakultet ekonomije i turizma, Pula
89. Neumeier, M. (2005), The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design, New Riders; 2nd edition, str. 5.
90. Nickel, O. (2005), Eventmarketing, Munchen Vahlen
91. Normann, R. (1991), Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, Chichester: Willey, 2nd edition
92. Olcum, D., Tirtek, O. (2015), The Effect Of School Administrators’ Decision-Making Styles On
93. Olins, W. (2002). Opinion piece: Branding the nation-the historical contex. Special Issue Journal of Brand Management. 9 ( 4-5). pp.241-248.
94. Out Now Global (2015), LGBT Diversity, Show Me The Business Case
95. Paauwe, J. (2004). Human Resource Management and Performance, Oxford University Press. Adaptirano na osnovu: Đurović, M. (2012). Menadžment ljudskih resursa – strategijski aspekt, Management, broj 62/2012, 95-101, Beograd, str. 96.
96. Pettit, P. (2002), Rules, Reasons and Norms, Oxford:Oxford University Press
97. Petz, B. (2000), et al., Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko
98. Pfeffer, J. (1998),The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business Review Press
99. Premović, Đ. J. (2015), Ljudski resursi kao strategijski potencijal održivog turističkog razvoja Srbije, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, str. 221.
100. Premović, J., Arsić, Lj., Boljević, A. (2012). Učeće organizacije kao rezultat menadžerske revolucije, Poljoprivredni žurnal, JAFES 68
101. Quoidbach, J. (2010), et al., Money Giveth, Money Taketh Away: The Dual Effect of Wealth on Happines, u „Psychological Science“, XX(X) 1 –5, pp. 4
102. Rakić, B. & Rakić M., (2015), Digitalni marketing: integrisani pristup digitalnim marketinškim aktivnostima, Beograd. Monografija, Zavod za udžbenike.
103. Rakić, B. & Rakić, M. (2014), Integrated marketing communications paradigm in digital environment: The five pillars of integration, Megatrend Revija, 11(1), pp. 187-204. doi:10.5937/megrev1401187
104. Rakić, B. (2005), Marketing (4.dopunjeno i izmenjeno izdanje), Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka
105. Rakita B., Mitrović I. (2007), Brend menadžment, Savremena administracija Beograd, str.7.
106. Ratković-Njegovan, B., Vukadinović M. (2011), Sadržaj i efekti organizacione socijalizacije u poslovnim integracijama, Škola Biznisa, Beograd, str.108.
107. Reynolds, K. (2019), 13 benefits and Challenges of Cultural Diversity in the Workplace, Hult International Business School
108. Richins, M. (1983), Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study. Journal of Marketing, 47(1), pp. 68-78.
109. Roter, M. (2014), Motivi ljudskog ponašanja, Rad, Beograd, 1961. Richards, T., Investing Psychology, Wiley
110. Ruch, W. & Nazemetz, M.P. (2012), HR and Marketing - Power Partners: the competitive advantage that will transform your business and establish a culture of performance, Versant Inc.
111. Ruegg-Stirm, J. & Grand, S. (2015), The St. Gallen Management Model, Haupt Verlag
112. Schmitt, B.H., Simonson, A&Peters, T. (1997), Marketing Aesthetics – The Strategic Management of Brands, New York, Palgrave Macmillan, pp 6.
113. Shiller, R. (2005), Irrational Exuberance, 2nd, Princeton University, Princeton
114. Simon, F., Elke, H., Verena, T. (2010), Germany’s Next Top Manager - Does Personality Explain the Gender Career Gap?, Discussion Paper No. 5110
115. Smith, S. & Mazin,R. (2011), The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals, AMACOM/American Management Association
116. Stahl, G. K., Bjorkman, I. and Morris, S. s. (2012). Handbook of Research in International Human Resource Management Edward Elgar Publishing.
117. Stanković, J., Đoković F. (2019), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum
118. Stepanov, S., Paspalj, D., Butulija, M. (2017), Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom, Ekonomija teorija i praksa – broj 2, Beograd, str. 53–67.
119. Stručni pregled (2011), Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Osijek, Suradnja bez granica – Mađarsko-hrvatska stručna akademija za zapošljavanje
120. Suknović, M., Čupić, M. (2010), Odlučivanje, FON, Beograd
121. Tarique I., Schuler R., Gong Y. (2006), A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition, International Journal of Human Resource Management, 17(2)/2006, pp.207.
122. Tehnika (2007), br. 1, 141-146, Beograd, str. 141.
123. Thomadakis, S. B. (2008), Are There Regulatory Implications for 'Behavioral Finance', Department of Economics, University Athena, Athena
124. Thomas, C. (2009), A Critique of the Anglo-American Model of Corporate Governance, Comparative Research in Law & Political Economy, Research Report No. 15/2009, Osgoode Hall Law School of York University.
125. Thunholm, P. (2004), Decision-making style: Habit, style or both?, Personality and İndividual Differences, 36(4), pp. 931-944.
126. Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Press.
127. Upravljanje različitostima pri zapošljavanju (2015), Studentski kulturni center SKUC, Beograd, str. 10.
128. Vučinić, V. M. (2016), Značaj biheviorističkog pristupa za unapređivanje odlučivanja u savremenim finansijama, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, str. 197.
129. Wiseman, L. (2010), Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter, HarperCollins
130. WorldBank, Household finance, World Development Report (2015) – Mind Society and Behavior, WorldBank, Washington
131. Zubović, J. (2010), „Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama“, Institut ekonomskih nauka, Beograd

**Internet literatura:**

1. <http://www.ebooks.ien.bg.ac.rs/957/1/mirarm.pdf>
2. <http://www.ebooks.ien.bg.ac.rs/957/1/mirarm.pdf>
3. <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/1.-Proces-dono%C5%A1enja-odluke.pdf>
4. <http://www.resurs.rs/index.php/strategija/menadzment/223-resurs-ljudski-resursi>
5. <http://www.sietar.ch/performance-appraisal-in-multinational-companies-the-most-culturally-sensitive-hr-practice-by-dr-samer-francois-nakhle/>
6. <http://www.univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2020/03/Skripta-Menadzment-ljudskih-resursa.pdf>
7. <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
8. <https://www.business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf>
9. <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/media/news/articles/media-releases/2012/07/en/42035.html>
10. [https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/strategic- marketing](https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/strategic-%20marketing)
11. <https://www.efinancemanagement.com/mergers-and-acquisitions/vertical-diversification>
12. <https://www.firstup.io/solutions/internal-communications/#c-suite-communications>
13. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/why-your-employees-are-your-best-brand-ambassadors/?sh=387bbf5851e0>
14. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/why-your-employees-are-your-best-brand-ambassadors/?sh=387bbf5851e0>
15. <https://www.futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace>
16. <https://www.hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
17. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
18. <https://www.omicsonline.org/open-access/international-branding-strategies-of-global-companies-a-case-study-of-sonyericson-2223-5833-1000S2-008.php?aid=79019>
19. <https://www.sites.psu.edu/entrepreneurshiplaw/2020/02/17/an-employers-responsibility-for-diversity-in-the-workplace/>
20. <https://www.smartrecruiters.com/blog/the-value-of-having-a-diverse-workplace/>
21. <https://www.staznacito.com/diverzifikacija>
22. <https://www.stigmafreesociety.com/>
23. https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio/emloyee-brand-ambassador-programs
24. https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio-employee-brand-ambasador-programs
25. <https://youtu.be/kkhF1GAjJP8>

**PRILOZI**

**Spisak slika**

[Slika 1 Glavni konstituenti strateške deklaracije 17](#_Toc178552788)

[Slika 2 Ciljevi 21](#_Toc178552789)

[Slika 3 Benefiti strategijskog menadžmenta u organizacija 24](#_Toc178552790)

[Slika 4 NOKIA, Primjer otpora prema promjena i nerealnog optimizma 24](#_Toc178552791)

[Slika 5 Portfolioljudskih potencijala 39](#_Toc178552792)

[Slika 6 Model interakcije motivacije 42](#_Toc178552793)

[Slika 7 Faze motivacionih procesa 42](#_Toc178552794)

[Slika 8 Faktori koji determinišu individualnu motivaciju u organizaciji 44](#_Toc178552795)

[Slika 9 Odnos strategije i menadžmenta ljudskih resursa 48](#_Toc178552796)

[Slika 10 Načini povezivanja menadžmenta ljudskih resursa i poslovne strategije 49](#_Toc178552797)

[Slika 11 Strateški marketing 52](#_Toc178552798)

[Slika 12 Statistika koja se odnosi na SMEs 71](#_Toc178552799)

[Slika 13 Open Connection – platforma za internu komunikaciju 73](#_Toc178552800)

[Slika 14 Cisco kampanja 75](#_Toc178552801)

[Slika 15 Društvo bez stigma: svest, razumevanje, prihvatanje 77](#_Toc178552802)

[Slika 16 Model petofaznog procesa odlučivanja o kupovini 89](#_Toc178552803)

**Spisak tabela**

[Tabela 1 Razvoj ljudskih resursa 31](#_Toc178552996)

[Tabela 2 Primeri načina rada sa visokim performansama 47](#_Toc178552997)

[Tabela 3 Informacione tehnologije i novi proizvodi i usluge 86](#_Toc178552998)

[Tabela 4 Četiri osnovne konkurentske strategije 88](#_Toc178552999)

1. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan. [↑](#footnote-ref-2)
2. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Press. [↑](#footnote-ref-3)
3. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson. [↑](#footnote-ref-4)
4. Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. S. (2012). Handbook of Research in International Human Resource Management. Edward Elgar Publishing. [↑](#footnote-ref-5)
5. Jain, H. C., & Horwitz, F. M. (2015). Diversity Management in the Global Context: Regional and National Perspectives. Palgrave Macmillan. [↑](#footnote-ref-6)
6. https://www.managementstudyguide.com/strategy-statement-components.htm [↑](#footnote-ref-7)
7. Ibid, 87. [↑](#footnote-ref-8)
8. Stanković J., Đoković F. (2019), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, str.17. [↑](#footnote-ref-9)
9. Ibid, 47. [↑](#footnote-ref-10)
10. Penrose, E., (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford. [↑](#footnote-ref-11)
11. Grant, R.M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,California management review, 114-135. [↑](#footnote-ref-12)
12. Ibid

    Teece,D., Pisano, G., (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, Industrial and Corporate Change, 3 (3)., 537–556. [↑](#footnote-ref-13)
13. Ibid [↑](#footnote-ref-14)
14. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), ‘Dynamic capabilities and strategic management’, Strategic Management Journal, 18(7), 509-53. [↑](#footnote-ref-15)
15. Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J., (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, Journal of Management 27, 643–650. [↑](#footnote-ref-16)
16. Premović, J., Arsić, Lj., Boljević, A. (2012). Učeće organizacije kao rezultat menadžerske revolucije, Poljoprivredni žurnal, JAFES 68 [↑](#footnote-ref-17)
17. http://www.resurs.rs/index.php/strategija/menadzment/223-resurs-ljudski-resursi [↑](#footnote-ref-18)
18. Ibid [↑](#footnote-ref-19)
19. Cohen,W.M., Levintha,D.A., (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,Administrative Science Quarterly,35(1), Special Issue: Technology, Organizations, andInnovation, 128-152. [↑](#footnote-ref-20)
20. Milić Z., (2011), Menadžment ljudskih resursa-drugo izdanje, Visoka strukovna škola za preduzetništvo Beograd, str. 10. [↑](#footnote-ref-21)
21. Ingraham, P.W., Joyce P., Donahue, A. (2003), Government Performance, Why Managemanet Matters, Baltimore: The John Hopkins University Press, pp. 12. [↑](#footnote-ref-22)
22. http://www.univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2020/03/Skripta-Menadzment-ljudskih-resursa.pdf [↑](#footnote-ref-23)
23. Milić Z., (2011), Menadžment ljudskih resursa-drugo izdanje, Visoka strukovna škola za preduzetništvo Beograd, str. 10. [↑](#footnote-ref-24)
24. Ibid, 79. [↑](#footnote-ref-25)
25. Čukić, B. (2004), Integrativni menadžment ljudskih resursa, Kruševac, Industrijski menadžment plus, str.47. [↑](#footnote-ref-26)
26. 130. Zubović J. (2010), „Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama“, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 3 [↑](#footnote-ref-27)
27. Ibid, 20-21. [↑](#footnote-ref-28)
28. Ibid, 22-23 [↑](#footnote-ref-29)
29. Đorđević, J. (1995), Osnove menadžmenta, Agencija List, Niš, str.142. [↑](#footnote-ref-30)
30. Kulić Ž., Milošević G. (2017), Upravljanje ljudskim resursima u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, str.57. [↑](#footnote-ref-31)
31. Ibid, 58. [↑](#footnote-ref-32)
32. Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.99. [↑](#footnote-ref-33)
33. Đorđević, J. (1995), Osnove menadžmenta, Agencija List, Niš, str.155. [↑](#footnote-ref-34)
34. Buble, M. (2000), Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 22. [↑](#footnote-ref-35)
35. [www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr) [↑](#footnote-ref-36)
36. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, str.16. [↑](#footnote-ref-37)
37. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P. (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 124. [↑](#footnote-ref-38)
38. 28Ibid [↑](#footnote-ref-39)
39. Armstrong, M. (2001), Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, str.40. [↑](#footnote-ref-40)
40. *Armstrong, M., „Upravljanje ljudima i sobom“, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, 2001., str. 40* [↑](#footnote-ref-41)
41. Ibid. [↑](#footnote-ref-42)
42. Gutić, D., Peterschik A. (2013), Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o., str. 416. [↑](#footnote-ref-43)
43. http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2019/07/Ekonomski-fakultet-Jokanovi.pdf [↑](#footnote-ref-44)
44. Ibid [↑](#footnote-ref-45)
45. Armstrong, M. (2001), Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, str.40. [↑](#footnote-ref-46)
46. Kulić Ž., Vasić M. (2007), Menadžment ljudskih resursa, Zavod distrofičara, Banja Luka, str.341. [↑](#footnote-ref-47)
47. Ibid [↑](#footnote-ref-48)
48. Fajgelj, S. (2007), Metode istraživanja ponašanja, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd, str.15. [↑](#footnote-ref-49)
49. Premović Đ. J. (2015), Ljudski resursi kao strategijski potencijal održivog turističkog razvoja Srbije, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, str. 221. [↑](#footnote-ref-50)
50. Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.54. [↑](#footnote-ref-51)
51. Ibid [↑](#footnote-ref-52)
52. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2009). Menadžment i strategija- četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.685. [↑](#footnote-ref-53)
53. Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.58. [↑](#footnote-ref-54)
54. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 56. [↑](#footnote-ref-55)
55. Paauwe, J. (2004). Human Resource Management and Performance, Oxford University Press. Adaptirano na osnovu: Đurović, M. (2012). Menadžment ljudskih resursa – strategijski aspekt, Management, broj 62/2012, 95-101, Beograd, str.96. [↑](#footnote-ref-56)
56. <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/strategic-planning-course/strategic-marketing> [↑](#footnote-ref-57)
57. https://www.staznacito.com/diverzifikacija [↑](#footnote-ref-58)
58. Reynolds, K. (2019), 13 benefits and Challenges of Cultural Diversity in the Workplace, Hult International Business School [↑](#footnote-ref-59)
59. Ibid [↑](#footnote-ref-60)
60. Fenno, B. (2018), Corporate Diversification: Opportunities Created by the Winds of Change, Archway Publishing, Kindle eBook retrieved from Amazon.com [↑](#footnote-ref-61)
61. https://www.smartrecruiters.com/blog/the-value-of-having-a-diverse-workplace/ [↑](#footnote-ref-62)
62. <https://www.efinancemanagement.com/mergers-and-acquisitions/vertical-diversification> [↑](#footnote-ref-63)
63. Dirkem, E. (1963), Pravila sociološke metode, Beograd, Savremena škola [↑](#footnote-ref-64)
64. 79. Marks, M., (1988),The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations, Journal of Buyouts and Acquisitions, pp.18–23 [↑](#footnote-ref-65)
65. Deutsch, K. W, Burrell S. A, Kann, R. A. (1957), Political Community and the North Atlantic Area, New York, Greenwood Press [↑](#footnote-ref-66)
66. Ratković-Njegovan B., Vukadinović M. (2011), Sadržaj i efekti organizacione socijalizacije u poslovnim integracijama, Škola Biznisa, Beograd, str.108. [↑](#footnote-ref-67)
67. Cartwright, S., Cooper, C., (1993) The Psychological Impact of Mergers and Acquisitions on The Individual: A Study of Building Society Managers, „Human Relations“, No. 46, pp. 327–347 [↑](#footnote-ref-68)
68. Ratković-Njegovan B., Vukadinović M. (2011), Sadržaj i efekti organizacione socijalizacije u poslovnim integracijama, Škola Biznisa, Beograd, str. 108. [↑](#footnote-ref-69)
69. Ibid, 150. [↑](#footnote-ref-70)
70. https://www.business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf [↑](#footnote-ref-71)
71. Ibid [↑](#footnote-ref-72)
72. https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/ [↑](#footnote-ref-73)
73. https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio-employee-brand-ambasador-programs [↑](#footnote-ref-74)
74. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/why-your-employees-are-your-best-brand-ambassadors/?sh=387bbf5851e0> [↑](#footnote-ref-75)
75. <https://www.firstup.io/solutions/internal-communications/#c-suite-communications> [↑](#footnote-ref-76)
76. <https://youtu.be/kkhF1GAjJP8> [↑](#footnote-ref-77)
77. https://www.stigmafreesociety.com/ [↑](#footnote-ref-78)
78. Upravljanje različitostima pri zapošljavanju (2015), Studentski kulturni center SKUC, Beograd, str.10. [↑](#footnote-ref-79)
79. Out Now Global (2015), LGBT Diversity, Show Me The Business Case [↑](#footnote-ref-80)
80. Vučinić V. M. (2016), Značaj biheviorističkog pristupa za unapređivanje odlučivanja u savremenim finansijama, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, 2016. godine, str.197. [↑](#footnote-ref-81)
81. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F., (1985), Management, Harper and Row, New York, pp.169. [↑](#footnote-ref-82)
82. Čupić, M., Rao Tummala, V. M. i Suknović, M. (2001). Odlučivanje: Formalni pristup, (četvrto izdanje), FON, Beograd, str.28-40. [↑](#footnote-ref-83)
83. http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/1.-Proces-dono%C5%A1enja-odluke.pdf [↑](#footnote-ref-84)
84. Ђурчин Д., Јаношевић С., (2006), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, стр. 170. [↑](#footnote-ref-85)
85. Часопис, (2013), *Потрошач*, Политика, Београд, бр. 169, стр. 3. [↑](#footnote-ref-86)
86. Бешлић И., Бешлић Д., (2010).*Мерење перформанси у производном предузећу као извор конкурентске предности*, *Економика пољопривреде*, Београд, 57(2), стр. 313-326. [↑](#footnote-ref-87)
87. [↑](#footnote-ref-88)
88. Veljković, S., Đorđević, A. (2009). Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, MARKETING, Godina/Volume 41; Broj/Issue 1, 3-16., http://www.sema.rs. [↑](#footnote-ref-89)
89. Kotler, P., Keller, L.K., Lalović, B., Lučić-Živanović, M., Gligorijević, B., &Bogetić, Z. (2006). Mаrketingmenаdžment. Beogrаd: Dаtа stаtus. [↑](#footnote-ref-90)
90. Stefаnović, V. (2007). Zаštitа potrošаčа u turizmu.Ekonomske teme,45(1), 137–150. [↑](#footnote-ref-91)
91. Бешић, Ц., Богетић, С., Ћоћкало, Д.: УЛОГА ИНФОРМАЦИОНО КОМУНИКАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У УНАПРЕЂЕЊУ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА МАРКЕТИНГОМ У ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА, BUSINESSECONOMICS, Година XII, Број 1, 140 – 161, стр. 140. [↑](#footnote-ref-92)
92. Kotler, 2000. [↑](#footnote-ref-93)
93. <http://www.ebooks.ien.bg.ac.rs/957/1/mirarm.pdf> [↑](#footnote-ref-94)
94. Ibid [↑](#footnote-ref-95)
95. Čavalić, A. (2016), Uticajkvalitetapodatakaiinformacijanakvalitetodluke, Ekonomskifakultet, UniverzitetuTuzli, 2016. godine, str.504. [↑](#footnote-ref-96)
96. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> [↑](#footnote-ref-97)
97. Birkinshaw, J., Hood N., Young S. (2005), Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance, International Business Review, 14(2)/2005, pp. 228. [↑](#footnote-ref-98)
98. Colakoglu, S., Tarique I., Caligiuri P. (2009), Towards a Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance, International Journal of Human Resource Management, 20(6)/2009 [↑](#footnote-ref-99)
99. Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006), A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition, International Journal of Human Resource Management, 17(2)/2006, pp. 207. [↑](#footnote-ref-100)
100. <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/media/news/articles/media-releases/2012/07/en/42035.html> [↑](#footnote-ref-101)
101. https://www.hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter [↑](#footnote-ref-102)
102. Ibid [↑](#footnote-ref-103)
103. Ibid [↑](#footnote-ref-104)
104. <http://www.sietar.ch/performance-appraisal-in-multinational-companies-the-most-culturally-sensitive-hr-practice-by-dr-samer-francois-nakhle/> [↑](#footnote-ref-105)
105. Olins, W. (2002), Opinion piece, Branding the nation-the historical contex,Special Issue Journal of Brand Management. 9 ( 4-5), pp. 241-248. [↑](#footnote-ref-106)
106. Kotler, P., Armstrong G. (1991), Principles of Marketing, Prentice Hall, pp. 442. [↑](#footnote-ref-107)
107. Braun, E. (2008), City marketing – Towards an integrated approach; Erasmus Universiteit Rotterdam, Roterdam, pp. 35. [↑](#footnote-ref-108)
108. Keller, L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Journal of Marketing, [↑](#footnote-ref-109)
109. Rakita B., Mitrović I. (2007), Brend menadžment,Savremena administracija Beograd, str.7. [↑](#footnote-ref-110)
110. Olins W. (2002), Opinion piece, Branding the nation-the historical contex, Special Issue Journal of BrandManagement. 9( 4-5), pp.241-248 [↑](#footnote-ref-111)
111. Schmitt, B.H., Simonson, A&Peters, T. (1997), Marketing Aesthetics – The Strategic Management ofBrands, New York, Palgrave Macmillan,pp 6. [↑](#footnote-ref-112)
112. Ibid, 92. [↑](#footnote-ref-113)
113. Davis, S. M. (2002), Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisco, Josey Bass, 2002, pp.4-12. [↑](#footnote-ref-114)
114. Neumeier, M. (2005), The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design, New Riders, 2nd edition, pp.5. [↑](#footnote-ref-115)
115. <https://www.omicsonline.org/open-access/international-branding-strategies-of-global-companies-a-case-study-of-sonyericson-2223-5833-1000S2-008.php?aid=79019> [↑](#footnote-ref-116)