МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништвото
Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Билјана Чкламовска

Магистерски труд

КОРПОРАТИВНА ОДГОВОРНОСТ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ – СТРАТЕГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ НА УСПЕШЕН БРЕНД

Ментор:
проф. д-р Ленче Петреска

Св. Николе, 2020 година

Благодарност

Сакам да изразам искрена благодарност до сите кои ми помогнаа при реализирањето на овој магистерски труд, за тој да ја добие потребната форма и содржина во која ќе биде презентиран.

Најголема и искрена благодарност за моралната и стручната поддршка, стручните совети, консултации, сугестии и насоки за изработка на овој магистерски труд, упатувам до мојот ментор проф. д-р Ленче Петреска.

Се заблагодарувам и на Факултетот што ми овозможи и одлучи да работам на оваа тема која за мене претставува посебен интерес од стручен и научен карактер.

Исто така особено сум благодарна и на моите работодавачи – Менаџментот на компанијата ХТЛ Македонија, која е дел од интернационалната компанија Новоматик од Гумполдскирхен, Австрија, кои ме мотивираа и ми помогнаа при истражувањето, со што овој труд ја доби својата оригинална научно-стручна истражувачка содржина и форма.

Билјана Чкламовска

Апстракт

Во теоретскиот дел на овој магистерски труд се обработени поимот и основните елементи на општествено одговорното работење и начинот на градењето на корпоративна култура на заемно почитување, како помеѓу вработените и менаџментот на една компанија, на самите вработени помеѓу себе, така и на вработените во компанијата со надворешните соработници и клиенти, што во современото глобално општество станува еден од виталните феномени кој го детерминира успешното делување на компаниите, особено на оние кои излегуваат од границите на матичната држава и се стремат да станат светски познат и признат бренд.

Во овој дел се обработува и терминот бренд, што тој значи и какво е влијанието на општествено одговорното работење врз одржувањето на видливоста и препознавањето на брендот, трендот на бренд-работодавач и улогата на бренд-менаџерот.

Особено интересни за проучување од аспект на општествено одговорно работење и градење на бренд се интернационалните (меѓународните компании), за кои е незамисливо нивно егзистирање, а не, пак, успешно работење во современи услови, без почитување на правилата за општествено одговорно работење и без изграден бренд-менаџмент.

Во истражувачкиот дел на оваа магистерска работа, обработен е начинот на општествено одговорно работење на интернационалната компанија НОВОМАТИК АГ од Гумполдскирхен, Австрија, моќна меѓународна компанија, која е одличен модел за истражување во рамките на оваа тема, бидејќи е брзорастечка компанија, преку своите подружници лоцирана во многу држави, чија моќ е првенствено во огромната иновативност, но и во развивањето на политиките на одржлив развој, пред сè внимавајќи на корпоративните културни стандарди и општествено одговорно работење, што резултирало со создавање на два силни бренда, чеда на оваа компанија: НОВОМАТИК – светски препознатлив бренд за уникатна опрема за игри на среќа, со врвна технологија и АДМИРАЛ – бренд за електронски казина, омилен кај љубителите на игри на среќа и забавните игри.

Клучни зборови: *бренд, бренд-работодавач, бренд-менаџер, корпоративна одговорност, општествена одговорност, корпоративна култура, етичко однесување.*

Abstract

In the theoretical part of this master thesis are elaborated the notion and basic elements of socially responsible working and the way of building a corporate culture of mutual respect, both between employees and management of a company, between the employees themselves aswell as between the employees of the company with outside collaborators and clients. This became one of the vital phenomena that determines the successful acting of companiesin modern global society, especially those that are going out of the borders of their home country and strive to become a world-renowned and recognized brand.

This section also deals with the term brand, it's meaning o and how big is the impact of socially responsible working on the visibility and recognition of the brand, the trend of employer brand as well as the role and significance of the brand manager.

Particularly interesting as a study casefrom the point of view of corporative and social responsibility and brand building at the international companies, where existing and working successfully in modern conditions, is unthinkable, without respect for the social and corporative responsible working and without bildingbrand management.

In the researching part of this master's thesis, is elaborated the method of socially responsible acting of the international company NOVOMATIC AG from Gumboldskirchen, Austria, the powerful international company, which is an excellent model for researching in this field, as it is a fast-growing company, with its subsidiaries located in many countries, whose power is primarily in enormous innovation but also in the forcing of sustainable development policies, primarily focusing on corporate cultural standards and socially responsible work, which resulted in the creation of two strong brands of this company: NOVOMATIC – recognized worldwide as an unique quality casino equipment brand with high technology and ADMIRAL – a brand of electronic casinos, which became favorite to theplayersin gaming industry.

Keywords: *brand, brand employer, brand manager, corporate responsibility, social responsibility, corporate culture, ethical behavior.*

Резюме

Теоретическая часть магистерской работы посвящена понятию и основным элементам социально ответственного труда и способам построения корпоративной культуры взаимного уважения, как между сотрудниками и руководством компании, между самими сотрудниками, также между сотрудниками в компании со сторонними компаниями и клиентами, которые в современном глобальном обществе становятся одним из жизненно важных явлений, определяющих успешную деятельность компаний, особенно тех, которые выходят за пределы границ своей страны и стремятся стать всемирно известным и узнаваемым брендом.

В этом разделе также рассматривается понятие бренда, что он означает, и каково влияние социально ответственной работы на поддержание видимости и узнаваемости бренда, тенденции работодателя бренда и роли менеджера бренда.

Особенно интересно изучить с точки зрения социально ответственной деятельности и создание международного бренда (международных компаний), для которых немыслимо существовать и успешно работать в современных условиях, без соблюдения правил социально ответственной работы и без налаженого управления брендом.

В исследовательской части магистерской работы описан путь социально ответственной деятельности международной компании NOVOMATIK AG из Гумпольдекирхен, Австрия, мощной международной компании, которая является отличной исследовательской моделью в этой области, потому что это быстроразвивающаяся компания благодаря своим дочерним компаниям, расположенным во многих странах, чья сила в первую очередь заключается в огромных инновациях, но также и в разработке политики устойчивого развития, в первую очередь ориентированной на корпоративные культурные стандарты и социально ответственную работу, что привело к созданию двух сильных брендов, филиалов этой компании: NOVOMATIK – всемирно известного бренд производящего уникальное оборудование для азартных игр, с использованием новейших технологий и ADMIRAL – бренд для электронных казино, фаворит поклонников азартных и веселых игр.

***Ключевые слова**: бренд, бренд-работодатель, бренд-менеджер, корпоративная ответственность, социальная ответственность, корпоративная культура, этика поведения.*

Содржина

ВОВЕД 9

Општествената одговорност на македонските компании 10

1. ПОИМ И ЕЛЕМЕНТИ НА КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ 12

1.1. ПОИМ НА КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ 12

1.2. ЕЛЕМЕНТИ на корпоративната општествена одговорност 14

1.2.1. Почитување на човековите права во бизнисот 15

1.2.1.1. Стратешки менаџмент 16

1.2.1.2. Транспарентност при вработувањето – огласување на работното место 17

1.2.1.3. Регрутација и селекција на кандидати за вработување 19

1.2.1.3.1. Интерно регрутирање – кариерен развој 21

1.2.1.4. Селекција на кадри 23

1.2.1.5. Обуки и развој на вработените 24

1.2.1.6. Мотивација на вработените 28

1.2.1.6.1. Внатрешна мотивација 29

1.2.1.6.2. Надворешна мотивација 29

1.2.1.7. Корпоративна култура 33

2. БРЕНД 36

2.1. Поим и дефиниција на бренд на компанијата 37

2.1.1. Брендот како личност (Brend personality) 37

2.2. Брендот како ветување 39

2.3. Очекувања од брендот 39

2.4. Перцепции на брендот 40

2.5. Израз на брендот 40

2.6. Создавач на брендот 40

2.7. Видливост на брендот 41

2.8. Ребрендирање 45

2.9. Репозиционирање 46

2.10. Бренд-работодавач (Employer brand) 47

2.11. Работни позиции одговорни за маркетинг и бренд-стратегии 51

2.11.1. Бренд-менаџер 52

2.11.2. Маркетинг-менаџер 54

2.11.3. Менаџер за производи 54
3. МЕЃУНАРОДЕН БИЗНИС 55
3.1. Како настанаа мултинационалните компании 55
3.2. Корпоративна одговорност во меѓународните компании 60
3.3. Управување со човечките ресурси во меѓународниот бизнис 62
3.4. Маркетинг-стратегии на меѓународниот бизнис 63
4. ПРОФИЛ НА ГРУПАЦИЈАТА НОВОМАТИК АГ 66
4.1. Посветеноста на НОВОМАТИК кон општествената одговорност 72
4.2. НОВОМАТИК КАКО БРЕНД-РАБОТОДАВАЧ 73
4.2.1. Развој во секојдневниот работен живот преку глобален дијалог 75
4.2.2. Предлози за обука базирани на потребите 75
4.2.3. Можности за меѓународен развој 76
4.2.4. Луѓето во НОВОМАТИК (NOVOPEOPLE) 76
4.3. ПОЧИТУВАЊЕ НА ЗАКОНСКАТА РЕГУЛАТИВА И НА ВНАТРЕШНИТЕ ВОСПОСТАВЕНИ ПОЛИТИКИ НА ОДГОВОРНОСТ ВО НОВОМАТИК 79
4.3.1. Корпоративна одговорност и корпоративна култура на компанијата НОВОМАТИК 80
4.3.1.1. Директен и редовен контакт со сите засегнати страни. 81
4.3.1.2. Континуирани прилагодувања и ажурирања 82
4.3.1.3. Минимални стандарди за внатрешната група 82
4.3.1.4. Годишни извештаи во согласност со стандардите на Глобалната иницијатива за известување 83
4.3.2. Грижливо постапување со лични податоци 83
4.3.3. Спречување перење на пари 84
4.3.4. Компаниска група за корпоративна одговорност 85
4.3.5. Кодекс на однесување (Code of Conduct) на НОВОМАТИК – формален израз на корпоративната култура во компанијата 86
4.4. ГРИЖА ЗА КЛИЕНТИТЕ 91
4.4.1. Забрана на коруптивно однесување 92
4.4.2. Начело на фер односи спрема конкуренцијата 93
4.4.3. Начело на доверливост 94
4.4.4. Без конфликти на интерес 95
4.4.5. Програма за одговорна игра (Responsible Gaming) 96

4.5. ОДГОВОРНОСТА НА НОВОМАТИК СПРЕМА ОПШТЕСТВЕНАТА ЗАЕДНИЦА 104
4.6. ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА 105
4.6.1. Намалување на еколошкото загадување 107

ЗАКЛУЧОК 111

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ 114

ВОВЕД

Идејата за општествената одговорност е релативно нова бидејќи се појави од пред педесетина години, но и за толку краток период таа стана мошне значаен општествен феномен, особено во високоразвиените земји, а во последниве десетина години и кај нас. Но нејзината појава не е така нова. Општествена одговорност, и тоа како, постоеше во концептот на организациите на здружен труд формирани во социјалистичкиот период, концепт кој се засноваше на идејата за „средствата за работа во рацете на работниците“. Но, во современото капиталистичко општество е нов начин на делување, за разлика од порано, кога основна и единствена цел на компаниите беше создавање на профит.

Општествено одговорно работење, всушност, претставува начин на кој компаниите управуваат со своите работни процеси, со цел освен да остварат профит за себе, истовремено да остваруваат и позитивен учинок врз општеството и животната средина, притоа почитувајќи ги законите и моралните норми во државата во која делуваат.

Услов за постигнување висок степен на општествена одговорност е високиот степен на корпоративната култура, заснована врз етичко однесување и внатре во компанијата и кон трети лица, што значи вложување во стручни и талентирани лица, а особено во нивната хомогенизација, што е клучен фактор за справување со предизвиците кои се јавуваат во текот на делувањето и го загрозуваат успешното работење на компанијата, посебно во време во кое живееме денес, време на огромна конкуренција.

Градењето на висока корпоративна култура внатре во компанијата е од особено значење како за нејзината успешност и профитабилност, така и за нејзиниот углед како општествено одговорна компанија, што, пак, е императив за стекнување имиџ на посакуван работодавач и за создавање и негување на препознатлив бренд.

Општествената одговорност на македонските компании

Македонија не е исклучок од овој глобален процес, но во нашата земја овој тренд полека и срамежливо влезе релативно неодамна, пред десетина години. Како проект на Владата на РМ поддржан од Европската Унија, преку Министерството за економија, беа поттикнати домашните компании да влезат во натпревар за промоција и наградување на компанија со најдобри општествено одговорни практики. За период од 2007 година, кога ова беше само идеја, до денес јавната промоција на најодговорните компании стана традиција. Имено, еднаш годишно се доделува награда за најодговорна компанија. Наградата е наменета да ги инспирира македонските компании да делуваат глобално, начин да се формира свеста кај деловната заедница во Република Северна Македонија дека општествената одговорност е во интерес на претпријатијата, бидејќи обезбедува придобивки за компаниите во управувањето со ризикот, заштедите на трошоци, олеснување на пристапот до капитал, подобрување на нивните односи со клиентите, управувањето со човечки ресурси и таленти.

Општествената одговорност на претпријатијата постепено станува составен дел на деловната политика на македонските претпријатија. Одговорноста придонесува да ја подобруваат сопствената конкурентност во глобалната економија преку зголемување на додадената вредност на нивните производи и услуги, подобрување на угледот и имиџот, подобрување на односите со снабдувачите, потрошувачите и инвеститорите, како и постигнување висока мотивираност и лојалност на вработените.

„Гледано од аспект на придобивките за заедницата, практиките на општествена одговорност придонесуваат за зачувување и заштита на животната средина и подобрување на социјалните услови во општеството. Тие придонесуваат за економскиот развој и за остварување на заложбите на Владата за привлекување на странски инвестиции и интегрирање со пазарот на Европската Унија. Промовирањето на општествената одговорност е еден од начините за намалување на перцепцијата за ризик од инвестирање во земјата кај странските инвеститори, особено во услови на глобална криза, кога довербата станува клучен фактор во бизнисот.

Националната награда за најдобри општествено одговорни практики на претпријатијата прерасна од идеја во традиција. Министерството за економија, преку Секторот за поттикнување на општествената одговорност, ги предводи државните органи во развивање стимулативни мерки на јавната политика и преку поддршка на иницијативите на националното Координативно тело за општествена одговорност на претпријатијата. Сето ова се реализира благодарение на поддршката од Европската Унија и други развојни партнери, како и на континуираното партнерство со деловната заедница, граѓанското општество и јавниот сектор.“[1]

Концептот на општествената одговорност е во интерес на националната економија во нашата земја, создавајќи одржливи и иновативни компании, но и во интерес на општеството, на заедницата во која живееме, бидејќи нуди збир на вредности врз основа на кои можеме да изградиме покохезивно општество и поодржлив економски систем.

[1] „10 години општествена одговорност“, Скопје 2017 – Министерство за економија на РМ

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ПОИМ И ЕЛЕМЕНТИ НА КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

1.1. ПОИМ на корпоративна општествена одговорност

Новиот начин на водење бизнис е безусловно детерминиран од огромниот подем на техничко-технолошкиот развој, особено на информатичките технологии и појавата на интернетот, што доведе до глобализација на пазарот, која резултираше со силна конкуренција. Глобализација значи увоз на суровини од едни земји, а пласман на производите во други држави. Информациските технологии тоа го олеснуваат, така што овозможуваат брза размена и струење на информациите преку компјутерите, мобилните телефони и интернет-мрежата. На тој глобален пазар победуваат само најмоќните.

Главен предуслов за обезбедување на конкурентност и моќ на глобалниот пазар е прилагодување на компанијата на новите трендови, односно преиспитување на маркетиншките методи, воведување на современи маркетиншки системи, дигитален маркетинг, нов начин на менаџирање – лидерство и препознавање на јавниот интерес. Традиционалниот начин на менаџерско управување преку команда и надзор треба да се заборави ако компанијата има претензии за влез на странски пазари, и мора да се замени со современите методи на управување засновани на одговорност и придонес.

Една современа компанија не се грижи само за својот профит, нејзиното делување не е ограничено само на сопствениот економски раст, нејзиното делување неминовно има влијание врз општеството во кое таа делува и тоа повеќекратно: во економска, техничко-технолошка, културна, еколошка и социјална смисла. Тоа значи дека таа, и тоа како може да даде свој позитивен придонес во опкружувањето во кое ја врши својата дејност и тоа на повеќе полиња. Денес не може да се замисли успешно работење без примена на принципите на општествено одговорно однесување.

Иако не постои универзална дефиниција која го објаснува поимот општествено одговорно работење, може да се каже дека тоа претставува континуиран напор и определба на бизнис-секторот да се однесува етички и да придонесе кон економски развој преку подобрување на квалитетот на животот на работниците и нивните семејства и на локалната заедница и на општеството во целина.[2]

Принципите кои се поврзуваат со постоечките дефиниции на корпоративната општествена одговорност содржат: вклучување во животот на заедницата, давање отчет, одржливост, транспарентност, етичко однесување (без корупција) и чесност. Општествено одговорните компании се држат до пристапот кон ,,трикратен резултат", земајќи предвид какво општествено, економско влијание и какво влијание врз животната околина предизвикува нејзиното работење.[3]

Општествената одговорност во работењето на една компанија значи таа да преземе активности за да го намали негативното, а од друга страна да го зголеми своето позитивно дејство врз околината.

Според Петер Дракер, организацијата која се темели на знаење бара од секој поединец да преземе одговорност за остварувањата, однесувањето и придонесот на таа организација. Корпоративно општествена одговорност, според него, е концепт во рамките на кој компаниите, врз основа на доброволност, ги интегрираат општествените интереси, предизвиците врзани за заштитата на природната средина и своето работење и тоа во интеграција со сите актери, стекхолдери (stakeholders). Власта без одговорност, според Дракер, не е власт туку неодговорност и затоа во модерното општество повеќе не се зборува само за права и овластувања туку и за одговорност, односно кој каква одговорност, а не кој какви права и овластувања има.[4]

[2] ,,Граѓански практики" – Македонски центар за меѓународна соработка, Лилјана Алчева, стр. 34.
[3] ,,Корпоративната одговорност во борба против корупцијата" – Совет за борба корупција 27.4.2006, стр. 1–2.
[4] ,,Post-Capitalist Society" Peter Ferdinand Drucker, 1993, стр. 112 и 120.

Општествената одговорност стана деловен императив на успешните компании и глобална идеја, а општествено одговорната работа и одржливиот развој станаа своевидно светско движење. Основната идеја е дека ниту една компанија не работи во некој изолиран простор, туку нејзиното делување е значаен дел од една општествена целина. Кај модерните менаџменти сè повеќе расте свеста дека корпоративниот успех и социјалната заштита се меѓусебно зависни, затоа што секој бизнис има потреба од здрава, образована работна сила и одржливи ресурси за поефикасно да се натпреварува на пазарот.

1.2. ЕЛЕМЕНТИ на корпоративната општествена одговорност

Ако го анализираме детално поимот корпоративна општествена одговорност (Corporative Social Responsibility – CSR), ќе видиме дека таа претставува одговорност спрема сите заинтересирани страни (stakeholders), односно спрема сите поединци, групи и организациски институции, кои се поврзани на кој било начин со компанијата. Заинтересираните страни можат да бидат:

- Внатрешни – тоа се работниците како поединци или организирани во оддели, сектори, одделенија.
- Надворешни – тоа се целни групи, како: клиенти, корисници, соработници, било да се поединци или други компании, конкурентски компании и државни институции.

Од поимот за корпоративна општествена одговорност произлегуваат и трите нејзини основни составни елементи, одговорности, кои ќе ги обработам понатаму во истражувачкиот дел од овој магистерски труд:

1. Одговорност спрема вработените во компанијата и почитувањето на човековите права во бизнисот градење на корпоративна култура;
2. Одговорност спрема клиентите и конкурентските фирми;
3. Одговорност спрема општествената заедница вклучувајќи го донирањето, почитувањето на законите и грижата за општествената заедница.

1.2.1. Почитување на човековите права во бизнисот

Корпоративната култура е еден од клучните елементи за успехот на секоја компанија која допира во сите елементи од ефикасност и ефективност на работењето, нивото на соработка, меѓусебните односи на вработените итн. Добрата компаниска култура е особено битна за задржување на вработените, како и за привлекување на квалитетни кандидати за огласените работни места.

Опширниот концепт на корпоративниот менаџмент на „човечки ресурси“ бара разновидност на работните места и го развива диверзитетот на глобална основа, преку разни програми, за кои е потребно познавање на странски јазик и културни вештини, мудрост, хумор и внимателно слушање. Овие програми индицираат општа промена на човечкиот капитал бидејќи го вреднуваат придонесот на секој човек кон зголемување на продуктивноста на претпријатието, а не само неговиот труд. Тие сметаат дека личниот карактер, етиката, креативноста, општествените врски и семејството влијаат врз однесувањето на човекот на работното место. Поимот корпоративна култура се користи за да ги окарактеризира таквите процеси во организациското ниво.

За да ги имаме посакуваните резултати од една најобична активност која вклучува учество на повеќе личности, потребно е да се случат многу работи меѓу нив за да оди сè како што треба. Процесите, од формирањето на тимот, преку работата на тимот, па до неговото распуштање се главна преокупација на менаџментот на човечки ресурси. Денес, за да се биде успешен лидер, неопходно е да се има развиено вештината на овој менаџмент, бидејќи целите не можеме да ги остваримe сами – потребен ни е кадар. Кадарот може да се најде на многу места, на различни начини и под различни услови.

Мудриот лидер/менаџер секогаш ќе избере кадар појак од него, само оној кој има просечни или потпросечни познавања или ниво на свест би избрал послаб кадар од него. Луѓето се жива материја која во светот на бизнисот одвај чека да биде обликувана. Ова тврдење секогаш од прва не се прифаќа, т. е. остварува, но тајната е во пристапот.

Работата на менаџерот за управување со човечки ресурси е да биде поддршка и на менаџментот и на вработените и да биде линк, посредник, помеѓу нив на начин на кој и двете страни ќе бидат задоволни.

1.2.1.1. Стратешки менаџмент

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е процесот што менаџерите го применуваат за дизајнирање на компонентите на системот за менаџментот на човечки ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни со другите елементи од организационата култура и со стратегијата и целите на организацијата.

Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето систем на човечки ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на компанијата во согласност со потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.

Преку човечките ресурси може да се постават стратешки и развојни политики, стандарди, системи и процеси што ги имплементираат овие стратегии во цел ранг на области.

Во компаниите важно е да се определат и моменталните и идните организациски потреби и во однос на клучните вработени, но и за оние кои се на определено време во рамки на нивните вештини (технички способности, компетенции, флексибилност итн.) за што е потребно претходно да се спроведе детална анализа.

Анализата мора да се спроведува земајќи ги предвид внатрешните и надворешните фактори, кои може да имаат влијание на обезбедувањето со ресурси, развојот, мотивирањето и задржувањето на вработените и другите работници.

Надворешни фактори се оние, главно, надвор од контролата на организацијата и не можат со сигурност да се предвидат. Тоа се:

– економската клима

– политичката ситуација

– сегашни и идни трендови на пазарот на работна сила (пр. вештини, образовно ниво, владини инвестиции во индустриите итн.).

Од друга страна, **внатрешните влијанија** се во голема мера контролирани од компанијата и тие ја определуваат организациската култура, како основа за управувачкиот стил, така и за климата којашто владее во работното опкружување, но и за пристапот кон етичките и корпоративни општествени обврски.

Стратегија е наука и вештина на користење на начини да се остварат целите. Впрочем, станува збор за плански одлуки кои, поаѓајќи од целите и политиките, прецизираат начини на нивно реализирање во работењето на компанијата.

За успешни се сметаат оние стратегии кои се засноваат на човечките ресурси, капиталните добра, пазарните цели и воедно се насочуваат кон постигнување на синергија и компетентност. Тоа се смета за главниот мотив во согледувањето на конкуренцијата. Континуирано прилагодување и напредување во современата економија значи создавање на нови вредности за кадри, во спротивно тие не можат да покренат купување на производи и услуги. Тука спаѓаат и:

– регрутирање и селекција на најдобрите кандидати;

– нови вработени под водство на искусни членови на тимови за да научат како да одговорат на потребите на потрошувачите при дизајнирање на програми и системи;

– наградување на работата на вработените зависно од нивниот индивидуален придонес и придонесот во тимската работа;

– формирање на платата на вработените врз основа на нивната индивидуална и тимска работа.

1.2.1.2. Транспарентност при вработувањето – огласување на работното место

Една општествено одговорна компанија особено големо внимание ќе посвети на транспарентноста при вработувањето, што значи достапност на секое работно место до

секој граѓанин во државата, така што нема да си дозволи вработување „tête-à-tête“, односно на определено лице непосредно, без јавно огласување на работното место.

Огласувањето на работното место значи јавна потрага по најдобриот кандидат. Преку огласување компанијата стекнува можност да си обезбеди база од поголем број заинтересирани кандидати и од таа база на разновидни профили да си одбере лице кое има најдобри способности за вршење на работата, но и да си обезбеди можни кандидати за некои идни работни позиции. Секако дека и препораки од внатрешни вработени и надворешни соработници (луѓе кои го познаваат кандидатот) треба да се земат предвид, но вработување врз основа на некое лично познанство или роднинска врска без претходно спроведена регрутација и селекција, секако е најлоша опција, бидејќи изборот не е извршен по стандардна процедура, туку е еден вид игра на среќа, ако се погоди – добро е, ако не – ќе бараме друг.

Огласот треба да запази основна форма, што значи да ги содржи сите потребни услови, меки и тврди вештини и способности (степен на образование, определена професија, поседување на некоја дозвола или лиценца, познавање на странски јазик, работно искуство и сл.), кои кандидатот треба да ги исполнува за да аплицира на огласеното работно место. Исто така тој мора да ги наведе и бенифитите за кандидатот кои би го привлекле да аплицира (плати, надоместоци, бонуси за работна успешност) и периодот за кој се бара работник (на определено или неопределено, на полно или неполно работно време).

Еден од основните елементи за огласот да биде потполн е наведување на името на компанијата, што само по себе во големата разновидност од работодавачи не е доволно, па затоа се препорачува и кратко претставување на истата (со која дејност се занимава, каде се наоѓа, колку вработени има итн.).

Модерните ЧР практики посочуваат малку поинаков пристап во однос на побарувачката на квалитетни работници. Имено, ако во минатиот век компанијата одбираше работници, младите апликанти родени пред почетокот на новиот милениум (т.н. генерација милениумци), се сè поедуцирани и посвесни за своите капацитети, така што сега тие одбираат компанија во која сакаат да работат. Заради тоа, огласите за

вработување сè почесто содржат информации за перформансите на компанијата, односно карактеристики кои ја промовираат компанијата како посакуван работодавач.

1.2.1.3. Регрутација и селекција на кандидати за вработување

Активностите на регрутација треба да бидат креирани со цел за да ја зголемат конкурентноста на пазарот и да обезбедат соодветно квалификувани и способни кадри во сите нивоа. За да бидат ефективни, овие иницијативи треба да вклучуваат како и кога да ги изведат најдобрите регрутирања, внатрешно или надворешно.

Блиски до успехот на двата вида регрутирања се: добро дефинирани организациски структури со звучни работни понуди, дефинирани задачи за здрава и способна работна сила, спецификација на лица и процеси на многустрана селекција, награди, односи на вработување, политики на човечките ресурси, цврсто брендирање на вработени, ангажирање на вработените и стратегии на организациска социјализација.

За многу организации обезбедувањето на кандидати со најдобар квалитет бара надворешни методи на регрутирање. Брзата измена на бизнис-моделите бара вештини и искуства, што не можат да бидат пронајдени или доволно брзо развиени од постоечката база на вработени. Доколку не постои Сектор за човечки ресурси, би било необично за компанијата да ги преземе сите аспекти на процесот на регрутирање без поддршка од трета страна, односно на фирмите специјализирани за вработување. Ова може да вклучи вид на услуги на поддршка, како: подготовка на CV или биографија, препознавање на средствата за регрутирање, рекламен дизајн и средства за пласирање на слободните работни места, средување со одговорите на кандидатите, одлучување, водење на талент тестови, прелиминарно интервју или препораки и верификација на квалификациите.

Типично за малите компании е да не поседуваат внатрешни ресурси, за разлика од големите компании, или да не го поседуваат конкретниот сет од ресурси, па обично ги користат ад хок базите на кандидати за вработување на владините центри за работа (кај нас центрите за вработување во состав на Агенцијата за вработување на Република Македонија) или на популарните приватни агенции за посредување при вработување и агенциите за привремени вработувања.

Освен во секторите каде целта е регрутирање од јак калибар, кога организацијата е соочена со ненадејни, неочекувани потреби за необично голем број нови кандидати, таа често ја делегира постапката до надворешен регрутер-специјалист во таа област и обезбедувањето на ресурси за извршно ниво или врвен менаџмент, како и обезбедување на ретки занимања од „висок потенцијал“ исто така наметнува потреба од подолготрајно и специфично барање и селекција, или ангажирање на консултанти обучени за „ловење на глави“ (Head hunting), кои обично формираат долготрајни врски со своите клиент организации.

На крај, одредени компании практикуваат целосна надворешна одговорност за набавувањето на целокупната работна сила од една или повеќе агенции за вработување или консултанти. Надворешниот сервис провајдер за вработување може не само физички да ги лоцира или „вметнува“ своите одлично квалификувани тимови на работници во компаниските канцеларии на клиентите туку и да работи во тандем со врвниот менаџмент тим за човечки ресурси во креирање на посложени договори или во развивање на долготрајна ЧР стратегија и план.

Кога менаџерите изведуваат надворешно регрутирање за пополнување на отворени работни места, тие бараат лица надвор од организацијата кои претходно не работеле за таа организација. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат надворешно да регрутираат лица (огласи во весници, отворен ден за студенти и советници за кариера во средни училишта и колеџи или во самата организација, саеми на кариера, саеми за вработување и огласи на интернет).

Многу големи организации испраќаат тимови за интервјуирање во колеџите за наоѓање нови вработени. Надворешното регрутирање може да се изврши и преку неформални мрежи, како кога некој веќе вработен ги информира своите пријатели за отворени работни места во нивните компании или им препорачува на луѓе што ги познава да ги пополни работните места. Некои организации за надворешно регрутирање користат агенции за вработување, а некогаш надворешното регрутирање се случува едноставно преку посета на компанијата од страна на барателите на работа кои доаѓаат во организацијата и се распрашуваат за можностите за вработување.

Интервјуто е неминовна алатка, особено при надворешно регутирање. Што подолго време работи компанијата, толку е поголем бројот на поминати интервјуа со кандидати. Некои од нив ја добиваат работата, некои од нив не се соодветни за работните места, а некои не се погодни за сценографијата во тој момент. Сепак, овие кандидатури никогаш не треба да бидат заборавени и со дозвола од кандидатот треба да се зачуваат во базата на податоци. Така со тек на време се создава голем базен на таленти и неговото користење при вработувањето понатаму може на компанијата да ѝ заштеди многу време и пари при вработување.

Понекогаш, кога се обидуваат да ги регрутираат најквалификуваните апликанти, менаџерите при интервјуирањето на кандидатите може да насликаат премногу розови слики и за отворените работни места и за организацијата како целина. Тие можеби се загрижени дека ако се неискрени за добрите и слаби страни, не ќе можат да ги пополнат работните места или ќе имаат сè помалку добро квалификувани апликанти. Менаџерот кој се обидува да пополни секретарско место, на пример, може да ја нагласи високата плата и бенефиции што работното место ги нуди, а да не го спомне фактот дека таа работа е најчесто последна цел нудејќи многу малку можности за унапредување.

Истражувањето нагласува дека прикажувањето премногу розови слики за работното место и за организацијата не е мудра стратегија за вработување. Регрутирањето е веројатно најефективно кога менаџерите им даваат на потенцијалните апликанти искрена проценка и за добрите и за слабите страни на работното место и организацијата, односно реалистичен преглед на работното место. Реалистичниот преглед на работното место е поефективен бидејќи се намалува бројот на нови вработени кои ќе дадат отказ заради тоа што на нивните работни места во компанијата се соочуваат со објективната ситуација која е далеку од нивните нереалистични очекувања. Реалистичниот пристап им помага на апликантите сами за себе да одлучат дали работното место е добро за нив.

1.2.1.3.1. Интерно регрутирање - кариерен развој

Интерното регрутирање може да обезбеди најрентабилен извор за регрути ако потенцијалот на постоечкиот кадар биде унапреден низ тренирање, развој и други

активности на зголемување на резултатот, како наградата за добра работа, следење, планирање и развоен центар што ќе ги согледа резултатите и ќе процени кои се развојните потреби на вработените, како и промотивниот потенцијал.

Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места од постојаните вработени. Вработените, внатрешно регрутирани, или имаат латерални движења (промена на работни места што не бараат големи промени во одговорноста или нивоата на авторитетот) или унапредувања.

Интерното регрутирање има неколку предности:

– Прво, интерните апликанти се веќе запознаени со организацијата (вклучувајќи ги нејзините цели, структура, култура, правила и норми).

– Второ, менаџерите веќе ги познаваат интерните апликанти; имаат доволно информации за нивните вештини и способности и за самото однесување на работното место.

– Трето, внатрешното регрутирање значи градење систем на кариерен развој внатре во рамките на компанијата. На тој начин се зголемува нивото на мотивираност и морал на вработените, и за вработениот кој ја добива работата и за другите работници. Оние кои бараат унапредување или кои не се подготвени за унапредување можат да видат дека постои можност за нивната иднина, или со други зборови, латералното движење може да ја намали досадата и падот на ентузијазмот, а со тоа и на ефективноста во работата, бидејќи откако едно работно место целосно ќе се усврши работникот влегува во комфорна зона и не е толку продуктивен како на почетокот. Заради сето ова внатрешното регрутирање претставува корисен начин да се научат нови вештини.

На крај, за внатрешното регрутирање потребно е помалку време и не повлекува финансиски импликации за компанијата.

Разгледувајќи ги предностите на внатрешното регрутирање, се наметнува прашањето: Зошто менаџерите толку се потпираат врз надворешното регрутирање?

Одговорот е дека и внатрешното регрутирање има свои слаби страни, како на пример: ограничен број на кандидати, а често пати амбицијата на овие кандидати може да

создаде конфликти во компанијата. Исто така често, таа едноставно нема соодветни интерни кандидати.

Понекогаш, дури и кога има соодветни внатрешни кандидати, менаџерите користат надворешно регрутирање за да го најдат најдобриот кандидат или бараат начин да внесат нови идеи и пристапи во компанијата. Скоро секогаш кога компаниите имаат проблем и имаат слаби резултати, тие применуваат надворешно регрутирање за да внесат таленти со свеж пристап.

Треба да се има предвид дека интервјуто е двонасочна улица, што значи дека онолку колку што кандидатите се обидуваат да се продадат на компанијата, исто толку и компанијата се обидува да ја продаде работната позиција и себе. Поставувањето прашања како: „Каде се гледате себеси за 10 години?“ или „Која е вашата најголема слабост?“ не само што е клише, и тоа бескорисно, туку и оставаат негативен впечаток кај кандидатот. Искуствата покажаа дека со помалку формални интервјуа при кои се одразуваат вредностите на компанијата за време на разговорот, поуспешно завршува потрагата по најдобриот работник, а и останатите кандидати кои нема да бидат избрани барем ќе имаат позитивно искуство.

1.2.1.4. Селекција на кадри

Кога ќе заврши процесот на регрутација, почнува процесот на селекција на кандидатите. Веројатно најдобрата перспектива за селекција произлегува од две гледишта од областа на човечките ресурси, што ја потенцираат важноста на ефективното кадровско екипирање:

- Вработувањето да е тешко, за менаџирањето да биде лесно. Времето и трудот потрошени за селектирање на вистинските луѓе за работните места можат да го направат процесот на менаџирање многу полесен, бидејќи голем број проблеми се елиминирани уште на почетокот.
- Добрата одлука не може да ја надомести лошата селекција. Кога нема да се одберат вистинските луѓе со соодветен капацитет, во понатамошниот период

работодавачите ќе имаат потешкотии да спроведат соодветна одлука за помалку квалификуваните поединци кои биле селектирани.

Затоа, многу е важно да се обрнува посебно внимание на процесот на селекција.

Лојалноста, исполнителноста, креативноста, визијата и искуството како параметар за карактеристиките што ги носиме од минатото, социјалните особини, се само дел од она што светските стручњаци го посочуваат, а ние треба да ги примениме во селекцијата на добри кадри кои до крај ќе ги реализираат поставените цели и работни задачи. Во недостаток на овие особености на кандидатот, веднаш се развива поле за развој на корумптивност, неисполнителност, непосветеност и блокирање на важните проекти кои ги задал врвниот менаџмент. Селекцијата е процес на спојување на поединците и нивните квалификации со работните места во една организација. Понатаму распоредувањето на вработените треба да го земе предвид совпаѓањето на лицето со работното место и лице и организација, за што постојат ефикасни алатки, показатели врз основа на определени критериуми, што се користат за одредување кои апликанти се со најголема веројатност дека ќе остварат успех на одреденото работно место.

Процесот на селекција, од покажување интерес на апликантот, преку проверка пред вработување, аплицирање, тестирање, интервјуирање, сè до истражување на потеклото, мора да се врши од страна на специјалисти обучени од областа на човечки ресурси.

Сè почеста е употребата на електронската проверка на апликации од страна на бизнис-заедницата, така што се користат социјалните мрежи, како што е првенствено Линкедин (LinkedIN), но и Фејсбук (Facebook), Твитер (Twiter), сè со цел подобро да се долови профилот на кандидатот.

1.2.1.5. Обуки и развој на вработените

Управувањето со човечките ресурси е процес на водење кадровски политики на компаниите и создавање услови за што поголема продуктивност на вработените. За да

биде тој процес успешен, неопходно е менаџментот на компанијата да биде ефективен во сите фази на процесот на управување со човечки ресурси: планирање, регрутирање, селекција, обука, развој, евалуација и наградување на вработените и одржување добар однос со нив. Со оспособувањето на човечките ресурси се обезбедуваат различни видови на знаења и вештини, кои се стекнуваат преку образованието, како и вредностите, ставовите и навиките, кои се стекнуваат со одгледувањето. Постојат различни видови на оспособување, но најважна е онаа оспособеност која е клучна за извршување на одредени интелектуални и социјални вештини и на она фактографско знаење кое е важно за разбирање на целината на содржината на обуката за вработените.



Терминот „Развој на човечките ресурси“ во себе содржи употреба на најмалку три термини: обука, едукација и развој, а тие имаат една цел: континуирано учење, образование на работното место, што ќе доведе до промена на однесувањето, бидејќи учењето е база на развојот. Тоа е една од алатките на менаџментот да се доведе до максимум учинокот на вработените. Обуката и развојот се постојан процес во една одговорна компанија. Промените во технологијата и средината, како и промените на целите и стратегиите на компанијата, често бараат од вработените да научат нови техники и начин на работа. Така, на пример, во Мајкрософт (Microsoft), нововработените програмски дизајнери добиваат обука на работното место работејќи во мали тимови во кои има и искусни вработени кои се ментори или советници. Нововработените од прва

рака учат од членовите на тимот како според потребите на потрошувачите да програмираат и да развијат компјутерски системи.

Развојот на човечките ресурси е, всушност, кариерен процес преку кој компанијата подготвува план за тренинзи и обуки, изведува селекција, проценка на вработените, при што одредува квалификувани луѓе кои најуспешно ќе можат да ги остварат организациските цели.

Развојот на кариерата ги содржи во себе планирањето на кариерата на индивидуално ниво и управувањето на кариерата на компаниско ниво. Планирањето на кариерата е индивидуален процес во кој поединецот станува свесен за себе, своите знаења, вештини, способности, ограничувања, аспирации и последици, односно вработените ги идентификуваат и имплементираат чекорите за достигнување на целите на кариерата. На тој начин тимската работа ќе биде под влијание на вистински компетенции, а тоа значи дека најквалификуваните членови на тимот за определена област ќе можат најмногу да придонесат за ефективноста на целиот тим.

Развојот на човечките ресурси е комбинација од формално образование и неформално (обуки, тренинзи), кои го обезбедуваат постојаното подобрување и раст на индивидуата, но и начин на работа за експанзија на човечкиот капитал во рамки на компанијата.

Адам Смит тврди дека *„капацитетот на индивидуата зависи од нејзиниот пристап до образование“*.

Глобално гледано, развојот на човечките ресурси е структура која поттикнува развивање на индивидуите, задоволување не само на компаниските, туку и на државните цели. Развојот на човекот дава огромен придонес како на самата индивидуа, така и на компанијата, но и на развојот на државата и нејзините граѓани.

Корпорациите со визија вложуваат во развојот на човечките ресурси, бидејќи гледаат на вработените како на важни основни средства во претпријатието чии вредности се зголемуваат со развојот. Затоа нивниот примарен фокус е на растот и развојот на вработените и така тие го акцентираат развивањето на индивидуалниот потенцијал и вештини.

Во овој метод развојот на човечките ресурси може да биде во рамки на тренирање во група, универзитетски курсеви или курсеви за одредена работа или менторирање и обучување од страна на вработени кои долго време работат во компанијата, со цел да се постигне посакуваниот резултат, т. е. да го развие перформансот на индивидуата. На ниво на национална стратегија, може да биде широк меѓусекторски пристап за поттикнување на креативен придонес во националната продуктивност.

Успешна програма за развој на човечките ресурси на ниво на компанијата ги подготвува индивидуите за преземање на повисоко ниво на работа. Развојот на човечките ресурси не е финален продукт, туку е серија од организирани процеси „со специфична научна цел, а за да се обезбеди можност на промена во резултатот потребно е организирано учење во поголем временски период“ [5].

Во овие рамки, развојот на човечките ресурси е работна рамка што во првата етапа се фокусира на организациските способности, тренирање, а потоа развој на работникот низ едукација, за да се задоволат долготрајните потреби на организацијата, индивидуалните цели во кариерата и вредноста на вработените во однос на нивните сегашни, но и идни работодавачи.

Развојот на човечките ресурси може да се дефинира едноставно како развој на најзначајните сектори во кој било бизнис, нивниот човечки ресурс, преку постигнување и надградување на вештините и ставовите на вработените во сите нивоа, за да се зголеми ефективноста на претпријатието.

Луѓето во рамките на компанијата се нејзиниот човечки ресурс. Развојот на човечките ресурси од бизнис-перспектива не е целосно насочен кон индивидуалниот раст и развој. *„Развојот настанува за да се зголеми вредноста на организацијата, а не само индивидуалното подобрување. Самостојното образование и развој е алатка и средство, а не самата крајна цел“* (Елвуд Ф. Холтон II, Џејмс В. Трот Џуниор).[6] Поширокиот концепт на национално и постратешко следење на развојот на човечките ресурси станува потреба на државите за зачувување на нивните квалификувани професионалци, бидејќи, објективно, се создаде еден силен натпревар на потрага по едуцирана и талентирана

[5] „The Handbook of human resource development“ Leonard Nadler (1984)
[6] Wikipedia

работна сила и современите земји се соочуваат со предизвикот да го спречат одливањето на мозоци што го искусуваат.

1.2.1.6. Мотивација на вработените

Секој професионалец треба да си ја сака својата работа, но и да се чувствува исполнет, среќен, радосен и ангажиран. Секако ентузијазмот е основа, но и желбата за учење нови работи, бидејќи кариерата мора постојано да се негува и одржува.

Вложувањето во обуки и развој на своите вработени и градењето на успешен тим, за вработените е знак дека работат за сериозна, модерна, грижлива за своите луѓе (people oriented) компанија. Формалното образование не е евтино, неформалното понекогаш и поскапо, па многу луѓе не би можеле да си го дозволат себеси, така што ова вложување во нив, од страна на компанијата, ги мотивира вработените да го вратат влогот со уште повеќе работа и со лојалност спрема компанијата. Но ова е само дел од мотивацискиот систем што една компанија го гради за да ги задржи своите најдобри вработени и да ја зголеми со тоа својата конкурентска способност и вредност.

Мотивациската компензација може да биде финансиска (парична) и нефинансиска (непарична), индиректна и директна, а мотивите можат да бидат внатрешни и надворешни.

Според Херцер се разликуваат два основни типа на мотивација:

– Внатрешна (интринзична) – предизвикана од некој личен фактор на поединецот и

– Надворешна (екстринзична) – предизвикана од страна на надворешен фактор (платата, шефот, стилот на управување и сл).

1.2.1.6.1. Внатрешна мотивација

Внатрешната мотивација зависи од карактерот и потребите на секој поединец, но во теоријата се наведуваат низа совети, кои постапки на менаџментот може да ја зголемат внатрешната мотивација на вработените или барем да го спречат нејзиното намалување.

Така, на пример, корисно е да им се дозволи на членовите на тимот да се вклучат во донесувањето одлуки и да прифатат поголема лична одговорност за одлуките што се донесуваат (водење на дел од задачите, на дел од проект, донесување одлуки).

На внатрешната мотивација обично многу позитивно влијае пофалбата отколку критиката. Истакнување на важноста на улогата на секој поединец за постигнување заеднички цели делува мотивирачки кај работниците, така што секој ќе се чувствува како важна карика во синџирот и ќе се труди да придонесе кон зајакнување на неговата цврстина.

Внатрешната мотивација е поврзана и со способноста за поставување реални цели – видливи и достапни цели што би можеле да се остварат со вложување одредена количина напор, што ќе придонесе вработените да се чувствуваат ангажирани во создавање на нешто ново, ентузијастички.

Не помалку важно е да се негува и поттикнува внатрешната потреба за истражување, што ја има речиси секој човек (поставување нови задачи, промена на улогите во тимот и сл.).

1.2.1.6.2. Надворешна мотивација

Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се темели праксата на мотивирање на вработените. Признанијата, наградите, статусот, унапредувањето се највидливите механизми за мотивирање на вработените во секоја компанија.

Паричните награди, бонусите се надворешна (финансиска) мотивација односно компензација на вработените за нивната работа, главно насочени кон подобрување на материјалната состојба на вработените. Според степенот на материјалните примања се разликуваат два основни вида од овој вид мотивација:

- директен и
- индиректен

Директен вид на надворешна финансиска мотивација се парите – најстариот, најуниверзалниот, најочигледниот, најпознатиот и најупотребуваниот начин на мотивација на вработените.

Индиректниот вид на надворешна финансиска мотивација исто така придонесува за подигнување на стандардот на вработените, но не им се дава ниту во вид на бонус, паричен надомест ниту како покачување на платата. Таков вид мотивација се платен викенд или некое патување, карти за концерт, театар или вечера, на пример, некаков вреден предмет како подарок итн.

Ако сакаме да постигнеме вистинска мотивација на вработените, материјалните награди мора да бидат поврзани со тие показатели на работното извршување на кое поединецот може да влијае, но само ако работните стандарди се остварливи и да постои јасна врска меѓу резултатот од работата и наградата. Тоа значи дека зголемувањето на материјалниот надомест мора да биде доволно големо за да го оправда дополнителниот напор што го вложува вработениот. Ако се зголемува платата, тоа зголемување мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на работниот ефект и подобрувањето на работната успешност.

За да се избегне создавање на завист и нездрава работна атмосфера помеѓу вработените, мора да постојат утврдени објективни критериуми врз основа на кои ќе се врши зголемување на платата на определени работници. За да се избегне ефект на демотивација кај вработените кои нема да добијат зголемување, мора да постои дефиниран систем на наградување кој треба да се темели повеќе на позитивни, отколку на негативни последици од работното однесување. Доколку материјалниот надомест е соодветен на вложениот труд на вработениот и праведен, односно заснован на објективни

критериуми, зголемувањето ќе биде поздравено од останатите и навистина ќе делува мотивирачки и кај другите вработени. Разликата во платата меѓу добрите и лошите работници мора да биде значајна, со цел да ја поттикнат добрата продуктивна работа. Политиката на добри меѓучовечки односи мора да ја следат и привлечни бонуси и поттикнувачки плати зашто мотивацијата и платата се тесно поврзани.

Компензациите, како вкупна награда што ја добиваат вработените за својата работа во компанијата, се поврзани со резултатите од работата и придонесуваат вработените да ја чувствуваат компанијата како своја, што е особено значајно за нивна поголема продуктивност.

Покрај материјалните компензации што го прават основниот мотивациски систем, потребно е да се разработи и систем на нематеријални поттикнувачи за работа, кои би ги задоволувале разновидните потреби на луѓето во компанијата.

За вработените што се со повисоки квалификации и на повисоки работни места, поважни се т.н. потреби од повисок ред, како што се: личен развој и потврдување, уважување, статус, признание, ангажираност на проекти, работилници и сл. Заради тоа модерните компании формираат креативни тимови кои развиваат многубројни нематеријални стратегии како што се:

- Дизајнирање на процесите на работата;
- Воспоставување на современи управувачки стилови на менаџментот – лидерство (lidership), што подразбира раководење преку градење авторитет врз основа на личен пример и највисока стручност наспроти класичен наредбодавен менаџерски стил;
- Учество, односно вклученост на вработените во носењето одлуки, нови идеи, преку непосредни дијалози, дискусии (brainstorming), преговори, презентации итн;
- Управување со помош на поставување цели (таргети) – на пример: да се заврши некој проект во определена рамка и време, а доколку се заврши поефикасно и побргу од предвиденото следува дополнителен бенефит за вработениот;

- Флексибилно, приспособливо работно време, практикување на систем во согласност со семејните барања и обврски (family – friendly) како начин на зголемување на позитивните ставови и задоволство на вработените, го намалуваат отсуствувањето од работа, ги отстрануваат проблемите од задоцнувањата на работа, се зголемува приспособливоста на вработените;
- Условено работно време – програма што се користи во многу организации создавајќи можност прво, за тие што работат производствени, често едноставни и рутински работи, да ги завршат за пократко време. Тоа е можно таму каде што се прецизно утврдени дневни стандарди или норми за работа. Тие што ќе ги постигнат тие стандарди или норми за пократко време од стандардното работно време можат да си одат дома. Компаниите што применуваат таква програма редовно поставуваат високи стандарди и за квалитет и за квантитет;
- Јавно признание и повратна информација (информирање на вработените за успехот, понатамошните планови, начините на нивно остварување и сл);
- Воспоставување на соодветна организациска (корпоративна) култура;
- План за обуки, усовршување и развој на вработените и друго;
- Сигурно работно место (работен однос на неопределено време);
- Јавна пофалба, признание;
- Напредување во работата, кариерен развој;
- Поизразена неформалност и социјална еднаквост, односно отстранување на формалните, статусните и на функционалните пречки во комуникацијата и сл.

Сите погоре наброени нематеријални стратегии, заедно со материјалните, го сочинуваат целосниот мотивациски систем, кој во голема мера придонесува за намалување на флуктуацијата на вработените, нивна поголема лојалност и создавање на чувство на припадност кон компанијата.

1.2.1.7. Корпоративна култура

Културата е многу важна за луѓето, таа им дава стабилност, прави да се чувствуваат безбедни и им дава способност да дадат одговор или да реагираат во одредени ситуации низ секојдневното општествено живеење. Секое општество има своја карактеристична култура, но познавањето само на својата култура може да предизвика кај луѓето страв од промени бидејќи не ќе знаат како да реагираат на одредени нови ситуации.

Согледувањето на огромниот диверзитет на општествени култури го прави човекот посамоуверен и поприлагодлив на промени. Ова е важно бидејќи колку што е поголема разновидноста на општествените култури, дотолку се поголеми разликите помеѓу корпоративните култури. На пример, културата на една голема профитна компанија не е иста со таа во универзитетите, болниците и слично, но и културата на две компании со иста дејност се различни.

Културниот концепт е од особена важност кога треба да се менаџираат промените во една компанија. Треба да се нагласи дека за да се изврши ефикасна промена на компанијата, покрај структурните промени и менувањето на процесите, корпоративната промена мора да биде подложна и на промена на културата во неа.

Корпоративната култура, навистина, треба да го отсликува имиџот на компанијата што сакаат да го продуцираат менаџерите на компанијата. Оваа слика може да биде поинаква за секој што ја набљудува. Дури и во компании со силна култура, разликата и комуникацијата меѓу врвните менаџери и обичните работници може да биде многу лоша.

Корпоративната култура е сложена и за да се олесни истражувањето на културата што постои во компаниите, потребно е да ја расчлениме на елементите што ја карактеризираат. Така таа може да биде:

– **Обединувачка култура** – која не е конфликтна и во себе содржи процеси преку кои се врзуваат членовите на компанијата. Идејата е да ја засилува обединувачката сила

околу централните вредности, околу целите на компанијата, со што се создава чувство на заедничка одговорност и потреба за соработка.

– **Холистичка култура** – која се однесува на суштината или реалноста на компанијата, односно начинот на работа во таа компанија, на меѓусебниот однос на вработените, на прифатливото однесување. Со други зборови, дава одговор на односите во компанијата што произлегуваат од културата, која е прифатена и се манифестира секојдневно во компанијата.

Додека прениската социјализација и прениска индивидуализација доведува до изолација на вработените, превисоката социјализација и ниска индивидуализација создава конформизам, а, пак, пренагласената индивидуализација и прениска социјализација доведува до бунтовништво.

Заради тоа социјализацијата и индивидуализацијата на луѓето мора да бидат во рамнотежа. Додека индивидуализмот ги фаворизира индивидуалните права, лабавите врски во социјалните мрежи, самопочитта, личните награди и кариерата, социјализацијата или колективизмот ја фаворизира групата, хармонијата во компанијата и се води од тоа што е најдобро за компанијата. Рамнотежата ќе се постигне ако компаниите ја респектираат посебноста на секоја индивидуа внатре, во неа, така што ќе ги предизвикуваат луѓето да пројавуваат интерес, да поставуваат прашања, да експериментираат, да иницираат промени, а од друга страна, пак, ќе воспоставуваат компаниска култура која ќе биде силата што ги поврзува луѓето во компанијата.

За една компанија да преживее во денешново компетитивно општество се потребни силни личности, кои ќе ги препознаат колективните вредности, но кои, исто така, ќе им се спротивстават на оние кои го одбираат полесниот пат.

Едгар Шеин (Edgar Schein), професор на MIT Sloan School of Management, ја дефинира корпоративната култура како „столбот на успешност во една компанија“. Според Шеин, културата е најтешко променливиот елемент во компанијата. Таа најчесто ги надживува

водачите на компанијата, нејзините основачи, па дури и продуктите што произлегуваат од неа. Тој разликува три нивоа на културно организирање:

– **Првото** ниво, според Шеин, има најзабележителни и најкарактеристични атрибути на корпорациската култура за секој човек што не ѝ припаѓа на компанијата. Надворешниот изглед и интериерот на компанијата: зградите, канцелариите, мебелот се првиот видлив елемент на ова ниво, а начинот на облекување на вработените и нивниот меѓусебен однос и комуникација се вториот елемент кој паѓа в очи.

– **Второто** ниво се однесува на воспоставената култура меѓу членовите во компанијата т. е. вработените, мисијата и другите оперативни постапки, слоганите кои, најчесто, се изразуваат во секојдневното функционирање на една компанија. Од нив произлегуваат личните вредности кои се воспоставуваат во компанијата. Корпоративното однесување и култура на ова ниво, според Шеин, може да се истражи со соодветни прашалници на вработените, кои треба да ги одразат нивните ставови и однесување.

– **Третото** е најдлабоко ниво и најтешко препознатливо и за надворешниот набљудувач, но и за самите вработени во компанијата. Тоа, според Шејн, се еден вид „табуа“, „непишани правила“ за кои не се разговара во компанијата, се случуваат секојдневно, а вработените не ги препознаваат. Оние вработени што имаат одредено искуство за да го препознаат ова ниво на култура што е воспоставено во компанијата, најчесто ги прифаќаат непишаните правила несвесно, со што го зацврстуваат нивното постоење. Анкетите и обичните интервјуа на вработените не можат да ги извлечат атрибутите на ова ниво на корпоративна култура.

Според Шеин, за да се разбере културата на компанијата, во целост мора да се откријат сите нејзини аспекти и начинот на кој се манифестира во секојдневното однесување и работење на членовите на компанијата. Всушност, од корпоративната култура зависи и ефикасноста и ефективноста на работењето на компанијата во целина, како и индивидуалниот успех на секој нејзин член. Всушност, ова е и најтешкиот предизвик со кој се соочуваат менаџерите што треба да се грижат за ефикасноста и за

ефективноста на членовите на компанијата. Во таа смисла, Шеин дава насоки како да се воведат нововработените во компанијата и, секако, како да ја зацврстат внатрешната врска меѓу вработените на компанијата. Од друга страна, развојот на корпоративната култура бара постојани промени и нејзино надградување, сè со цел компанијата да биде конкурентна во променливите услови во кои функционира.

„Ако менаџерите не се свесни за културното опкружување во кое се наоѓаат, тогаш таа култура ќе ги управува нив“.

Шејн го употребува терминот „култури“ со цел да нагласи дека се присутни повеќе култури во самата компанија, кои ги разработува во својот модел. Тој го употребува концептот на „отворени системи“ преку кои објаснува дека еден член на компанија може да припаѓа во повеќе културни групи (култури) во самата компанија. Најчесто, тие идентификувајќи се себеси со културните групи на кои им припаѓаат, го толкуваат од свој агол и однесувањето на другите членови на компанијата. Токму поради тоа Шејн ја нагласи тешката улога на менаџерите да ја променат корпорациската култура, односно да воспостават интегрирачка културна политика со која би се подобриле карактеристиките на компанијата.

Корпоративната култура е особено значајна за зацврстување на внатрешната врска, која треба да овозможи приспособување и функционирање на единките во групата и препознавање на вредностите што ги емитува компанијата. Од нив се изродува мисијата на компанијата и начините преку кои компанијата треба неа да ја остварува.

2. БРЕНД

Поимот бренд постои долго време, со векови, ама управувањето со брендот на производи започнува во минатиот век, за денес, во фокусот на современиот маркетинг да има создавање на силни брендови.

Никогаш како денес, немало поразновидни, а толку многу слични производи, кои задоволуваат слични или исти потреби.

Брендовите го окупираат секој агол од нашите животи и влијаат на речиси секоја одлука што ја донесуваме секој ден. Зошто избираме една марка сода над друга? Зошто поседувањето посебна машина за автомобили ни дава чувство на задоволство или гордост, додека поседувањето друг задоволува помалку?

2.1. Поим и дефиниција на бренд на компанијата

Многумина мислат дека брендирањето е едноставно лого плус фонтови за изглед и палети на бои, но тоа е само дел од тоа. Брендот е начин на комуникација на суштината на еден бизнис, тој е деловно име на компанијата, производите или услугите што таа ги обезбедува и како ги доставува до својот потрошувач.

Американската маркетинг-асоцијација го дефинира брендот како „име, симбол, израз, дизајн или која било друга карактеристика или нивна комбинација преку која се одредуваат услуги или производи на еден продавач или група продавачи како различни во однос на конкуренцијата[7]. Оваа дефиниција сè уште доминира како официјално одредување на поимот брендирање и истата интензивно се провлекува низ современата маркетиншка литература, но истовремено таа е предмет на голем број критики бидејќи го дефинира брендот само од аспект на понудата.

Основните елементи на еден бренд-идентитет обично се селектирани од страна на производителот, но неговото вистинско претставување и постоење е, всушност, нивото на перцепција, репутација, истакнатост и издвојување во однос на сличните производи на пазарот – така како што е доживеан од потрошувачите.[8]

2.1.1. Брендот како личност (Brend personality)

Прашањето „Што е бренд?“, слободно можеме да го преформулираме во: „Кој е бренд?“, бидејќи секој бренд има личност. Потрошувачот во комуникација со брендот

[7]Elliot R; Percy L; Pervan S (2011) Strategic Brand Management; Oxford University Press; 2 edition, UK

[8]Millman D. (2012) Brand Bible: The Complete Guide to Building, Designing, and Sustaining Brands. Rockport Publishers

комуницира со него поставувајќи си ги прашањата: „Каква е таа личност? Што може да се очекува од комуникацијата со таа личност?“ Од изгледот на личноста Бренд и како таа се претставува, зависи како потрошувачите ќе ја проценат и прифатат. Личноста на брендот е, всушност, идејата што таа ја создава во умот на својата публика за тоа која е и што прави. Колку оваа идеја за бренд е помоќна, толку повеќе влијае на клиентите да го изберат токму тој бренд, а не брендот на некој ривал.

Еден од најуспешните бренд-идентитети е Марлборо на Филип Морис. Публика, што доведе до создавање на „Човекот Марлборо“ (Marlboro Men) од Лео Бурнет. Иконската слика на „Човекот Марлборо“ довела до една од најголемите пресврти во историјата на брендирање, искористувајќи го каубојот како најмашки симбол во тоа време. Рекламната кампања на Марлборо што започнала во 1955 година со новата слика, базирана на митологијата на границата на Дивиот Запад на САД, им се допаднала и на мажите и на жените, вметнувајќи независност, пркос, авантура и автентичност, комбинација на истражувач и бунтовник.[9] Сликите се вметнувале во човечки универзални теми, создавајќи силно вградени врски со американскиот Запад и со каубојските филмови, што биле многу популарни додека растел брендот, кој достигнал експанзија, и во рок од само две години оваа бренд-приказна ја зголемила продажбата на Марлборо во САД од 5 милијарди на 20 милијарди.

Марлборо не се задржа само на локално ниво, туку го изгради брендот и глобално, во светски размери, вешто го одржува својот идентитет, следејќи ги трендовите, внимателно истражувајќи го својот пазар и развивајќи успешна стратегија, и покрај кампањите против пушењето што ги спроведува Светската здравствена заедница особено агресивни од осумдесеттите години наваму, и покрај рестриктивните мерки за рекламирање на тутунот и тоа го држи сè уште на местото – бренд број еден за цигари.

[9] How Philip Morris built Marlboro into a global brand for young adults: implications for international tobacco control – N Hafez, P.M Ling.

2.2. Брендот како ветување

Во основата брендот значи ветување што го добиваат за потрошувачите. Тој ветува што ќе добијат потрошувачите кога купуваат производ или услуга под капата на еден бренд.

Поради разноликоста на производите на пазарот, кои често се менуваат, потрошувачите се просто бомбардирани од големиот број информации за производи, но тоа пак нив ги направи многу пребирливи. Токму од тие причини маркетинг-стручњаците се трудат да направат сè што е во нивна моќ да ги прикажат нивните производи како посебни, единствени, различни од другите.

Брендот што ветува го намалува ризикот. Тоа значи дека доколку купувачот избере добро познат и проверен бренд, тој смета дека повеќе нема околу што да се грижи и дека неговите пари се добро инвестирани.

2.3. Очекувања од брендот

Врз основа на ветувањето за брендот, потрошувачите развиваат очекувања од тој бренд. Кога ќе ги извлечат тешко заработените пари од џебовите и ќе ги купат производите или услугите, тие претпоставуваат дека нивните очекувања за одреден бренд ќе бидат исполнети. Даденото ветување обврзува, бидејќи ако брендот не ги исполни нивните очекувања во секоја интеракција, потрошувачите ќе се збунат и засекогаш ќе се одвратат од истиот, во потрага по друг бренд што ги исполнува нивните очекувања во секоја интеракција.

Замислете, на пример, Ролс Ројс да лансира производ кој чини 10 000 американски долари. Потрошувачите ќе бидат збунети од цената и ќе им се сруши сликата за Ролс Ројс, како марка на луксузни автомобили.

2.4. Перцепции на брендот

Брендот вклучува и чувства што потрошувачите ги добиваат кога ги користат производите или услугите, перцепции за брендот.

Брендовите ги градат потрошувачите, а не компаниите. Во основа, правата вредност на брендот е во свеста на потрошувачот. Него го препознаваат сите и оние кои го поседуваат, но и оние кои немаат купено бренд. На крајот на краиштата не е важно што брендот ветува, туку единствено што е важно е како потрошувачите него го перцепираат, како тој тоа го дефинира. Затоа најважната работа на маркетинг-стручњаците е создавање стратегија за развој на перцепциите на потрошувачите кои точно го рефлектираат брендот, во спротивно тој е осуден на ограничен потенцијал за раст.

2.5. Израз на брендот

Во зависност од деловната активност, брендирањето може да се изразува преку многу различни работи. Ако е во услужната индустрија, на пример, можеби ќе треба да се посвети поголемо внимание на точката на испорака, што значи да се изрази повеќе преку услугата за клиенти и униформите на вработените, отколку преку логото или веб-страницата. Ако пак се работи за меѓународна деловна активност, ќе треба да се земат предвид културните и јазичните импликации.

2.6. Создавач на брендот

Без разлика дали се создава сосема нова марка од нула или само се освежува постојниот бренд, многу е важна одлуката на компанијата, кој ќе биде вклучен во тој процес. За проект кој е клучен за определена деловна активност, вреди да се одберат најдобрите, односно за проектот да биде ангажирана некоја реномирана агенција за брендирање, која ќе знае и умее да додаде вредност, со развивање на стратегија преку истражување на пазарот и да обезбеди првокласен дизајн. Ако е веќе брендот дизајниран, и не се потребни целосни услуги на агенција, само нивниот стратешки придонес може да се покаже непроцелив. Без оглед дали е ангажирана агенција или не, важен е и изборот на човекот што ќе го управува проектот внатрешно, преземајќи ја улогата на заштитник на

брендот, човек или луѓе кои навистина ја разбираат суштината на бизнисот и кои можат многу да придонесат со нивното искуство, енергија и експертиза во текот на целиот процес.

2.7. Видливост на брендот

Прашањето каде и како потрошувачите комуницираат со определен бренд е клучно за да се разбере целта што треба да се постигне. Во канцеларија или продавница, преку печатени канцелариски материјали, шаблони за е-пошта или и двете, амбалажа, пакување, униформи, веб-страница, дури и деловни картички – сите тие се начини на кои потрошувачите комуницираат со еден бренд.

„Размислете за секаде и за секој начин како вашиот клиент да се сретне со вашиот бизнис, од прозорецот на продавницата, до поздравот што го добиваат кога влегуваат, до камионите за испорака и за начинот на кој е завиткан производот – сите овие се допирни точки на вашиот бренд“ – вели Доминик Синесио, ко-креативен директор на новинската агенција за брендирање Офислаб. „Кои се клучните допирни точки за вашиот бизнис? Направете список на начини на кои луѓето најчесто комуницираат со вашиот бренд, а потоа дајте им ги приоритетите.“ Тоа значи дека пред да се идентификуваат точките на допир со потрошувачите, не треба да се започне со брендирање. Пред да се влезе во фазата на дизајнирање, треба да се направи детално истражување и да се детектира што е најдоброто во определената индустрија и која е заинтересираната група на луѓе, па врз основа на добиените податоци да се развие план што не само што ќе го направи остатокот од процесот на брендирање поедноставен, туку е од голема помош при унапредување на деловната активност во сите аспекти. Процесот на брендирање првично отпочнува во свеста на потрошувачот. Задржувањето на купувачот е она кон кое компаниите мора да тежнеат за да остварат долгорочен процес.

Процесот на брендирање налага зближување со потрошувачите и градење меѓусебен однос, при што потрошувачите го препознаваат брендот, се идентификуваат со него и му даваат приоритет над останатите конкуренти на дотичното пазарно поле. За

брендирањето на одреден производ да биде успешно, компанијата мора да ги разбере и осознае желбите и потребите на своите клиенти и на потенцијалните потрошувачи.

Од сето ова произлегува дека брендот има големо значење за одржливоста на бизнисот кој го води одредена компанија. Всушност, брендот е тој што ќе ги привлече и ќе ги задржи потрошувачите, а истовремено е и сигнал или знак кој покажува дали компанијата е на вистинскиот пат или е потребно да го смени својот правец.

Кога зборуваме за брендот, никогаш не треба да го гледаме одвоено од производот, бидејќи ниту еден успешен бренд не постоел подолго време ако неговиот производ не го задржува високиот квалитет, ако тој производ не соодветствува со својата цена, а не помало значење има неговата дистрибуција и промоција со сите свои активности кои се насочени кон управувањето со брендот. Она што треба да го имаме секогаш на ум е што брендот на производот на одреден производител е диференциран производ на тој производител во однос на друг производ на пазарот. Зад секој бренд мора да стои технолошко знаење, рационално производство, постојан квалитет, дизајн и одредена регулатива.

Брендот е моќно оружје за кое е потребно умешност и знаење како да се управува со него, со што би се остварил долгорочен пазарен успех, оружје кое се употребува за намалување на влијанието и моќта на конкуренцијата. Според познатиот американски психолог, еден од пионерите во когнитивната психологија Џероми Брунер, ,,пораката во класичната теорија на информации се смета за информативна – ако ги намали алтернативните избори. Силата на архетипите е да пристапите до сложените мрежи на придружни спомени што доаѓаат од нашите културни, како и од личните сеќавања. Кога овие мрежи се усогласени со нашите индивидуални цели, тие ни помагаат да затвориме други избори и да се фокусираме на брендовите кои се најмногу ментално достапни, сè додека тие се физички достапни за нас во соодветно време.“

Тајната за градење на суштината на брендот е да се разбере влијанието на чувството, симболот и приказната врз секој клиент и нивната поврзаност со вредностите

на клиентот. Дали сензорното искуство на марката дава конзистентни модели? Дали симболите на марката им испраќаат вистински сигнали на клиентите? И дали идентитетот на брендот ја кажува вистинската приказна? Успешните брендови градат искуства на брендот, симболи на брендови и приказни за брендови, закотвени со архетипови кои доследно ја рефлектираат нивната основна суштина.

Пред сè потребно е да се дефинира физичката појава на брендот, односно смислата и како изгледа. Тоа е јадрото на брендот и неговите додатни вредности. Дури и најпознатите бренд-имиџи, како што е, на пример, Хуго Бос (Hugo Boss), Версаче (Versace) или Долче Габана (D&G), Гучи (Gucci), во својата комуникација со потрошувачите постојано мора да истакнуваат што продаваат, а вештина е да се направи тоа на препознатлив и специфичен начин кој го прави брендот поразличен во однос на другите.

Следниот чекор е да се изгради карактерот односно збирот на карактеристиките или особините кои се поврзани со брендот. Тој се развива по пат на различните средства на комуникација како, на пример: специфичниот стил на пишување, примената на одредени бои што пренесуваат значење, специфичниот дизајн што ги изразува особините на бренд-идентитетот. Често се користи одредена позната личност како гаранција која ги пренесува карактеристиките на брендот како, на пример, Џорџ Клуни за брендот Неспресо (Nespresso), Џејми Оливер за Саинсбури (Sainsbury), при што се создава чувство кај потрошувачот дека навистина комуницира со личноста која ги има тие специфични особини.

Третиот чекор кон градење на идентитетот на брендот претставува културата, како систем на вредности и основни принипи врз кои тој го основа својот пазарен пристап и настап. Културата често игра клучна улога во диференцирањето на брендот. Таа ги означува вредностите кои се цврсто вградени во брендот, а кои се, всушност, поврзани со националните вредности на земјата на потекло. Така, на пример, Mercedes-Benz апелира на германските вредности, Coca-Cola на американските, Nestle на швајцарските. Културата е екстерен и доста видлив елемент и многумина сметаат дека го ограничува

степенот на слобода на брендот, но примерите кои ги спомнавме го демантираат тоа становиште.

Брендот исто така симболизира одраз или рефлексија на потрошувачот, односно стереотип на корисникот на брендот кој не мора задолжително да се поклопува со карактеристиките на целната група. За Coca-Cola, на пример, базата на потрошувачи првично била дефинирана како група од 15 до 18-годишна возраст, која сака забава, спорт и дружење, но реалната целна група на овој бренд е значително поширока. Во суштина, во имиџот на кампањите не е потребно да се форсира прецизен одраз на целните групи, туку со неа да се претстави и личноста или групата која на прав начин ќе влијае врз припадниците на целната група.

Брендот може да се гради и на начин што ќе го претставува личниот имиџ или личниот концепт на потрошувачот, кој е одреден вид на огледало кое рефлектира што потрошувачот мисли сам за себе и неговото мислење за перцепцијата која другите ја имаат за него. Експлоатирањето на скриените мотиви на потрошувачот може да се востановат како придвижувачка сила на одреден бренд и кампања.

Ваков пример е возачот на Porsche, кој купувајќи го овој скап автомобил си ги остварува скриените мотиви, верувајќи дека другите луѓе го перцепираат како богат поради фактот што неговата финансиска состојба го овозможува да си дозволи таков автомобил.

Од сето ова произлегува дека брендовите не се градат преку ноќ. За да може да се дефинира еден бренд и тој да заживее, неопходно да се направат сеопфатни истражувања за да не се губи време брендот да тргне во насока што нема да му овозможи да ги достигне своите цели. Мора добро да се проучи и анализира конкуренцијата и целните групи, за да се развие бренд што ги ветува вистинските работи на вистинските луѓе. Истражувањата треба најпрвин да следат дефиниција, стратегија и извршување, а потоа со тек на време да се работи на растот на брендот.

Успешниот бренд мора да биде подвижен, прилагодлив и креативен. Кога брендот застарел и не го прати растот на компанијата, креативните маркетинг-стручњаци применуваат стратегии на репозиционирање или ребрендирање. Тоа се промени кои можат да бидат ризични и тешки, но ако се избере вистинскиот пат, компанијата со малку промена може да направи голема разлика во тоа како клиентите ја гледаат – и како таа се гледа себеси.

2.8. Ребрендирање

Кога сликата на компанијата предизвикува забуна или повеќе не ги претставува вредностите на тој бренд, време е за ребрендирање. Ребрендирањето помага во промена на ставот на потрошувачот засновано на површна перцепција и обично се поврзува со естетско реновирање на брендот. Обично вклучува промена во името, логото и ознаката, во основа создавање на нов бренд врз основа на стариот. Компанијата може да се одлучи за ребрендирање и во случај ако старото име станало збунувачко или ако застарената графика или слоган повеќе не ја претставува компанијата.

Така, на пример, Фрајд Чикен од Кентаки успешно се ребрендираше како KFC во 1991 година, со цел да ја намали поврзаноста на брендот на потрошувачи со пржена храна. KFC во 2015 година повторно се ребрендираше за да го усогласи своето лого, портпарол, персонални униформи, па дури и дизајни на ресторани со повеќе здрава, хуманизирана храна, како начин да биде што поконкурентен на пазарот.

Ризикот од неуспех по ребрендирањето секогаш постои и затоа е најдобро тоа да се направи ако името на компанијата и брендот повеќе не се усогласени или името им е збунувачко на клиентите, но важно е задолжително да се изврши претходно истражување на пазарот за да се открие како потрошувачите ќе реагираат на промената.

2.9. Репозиционирање

Репозиционирање се случува кога брендовите ги менуваат своите филозофии и целната публика и кога некој бренд сака да задржи име и понуда на производи, но сака и да допре до новите култури на потенцијални клиенти. Тоа значи дека брендот е подготвен да направи подлабока промена заснована врз вредностите и угледот и да се испрати вистинската порака до потрошувачите дека работите се менуваат на подобро.

Првото големо репозиционирање на брендот се случи во 1950-тите, благодарение на умен маркетинг-тим во Филип Морис, кој успешно го прилагоди своето Марлборо на променливиот економски пејзаж.

Повеќето луѓе се запознаени со грубиот Марлборо (Marlboro man). Но, пред да бидат каубојци и работници од сино-јаки, Марлборо бил замислен како бренд за жени пушачи. Создадена во 1924 година, поблага, филтрираната цигара Марлборо била брендирана како елегантна алтернатива што ќе биде контраст на посилните нефилтрирани марки што ги пушеле повеќето мажи. Всушност, потписот Марлборо – црвен бенд околу врвот на цигарата – беше создаден за да ги скрие срамните линии од кармин од женските пушачи. Дури и името беше внимателно избрано за да им се допадне на женските пушачи. Оригиналната ознака за марката била: „Блага како мај“.

По цели две децении, идејата за жената Марлборо – софистицирана, елегантна, богата, започнала да се распаѓа, особено по објавата на извештајот во раните 50-ти години, во кој 40 проценти од Американците се согласиле дека цигарите се водечка причина за рак на белите дробови (според анкетата на Галуп). Со својот производ под оган, Филип Морис мораше брзо да ја примени својата стратегија за да избегне женски пушачи кои се свесни за здравјето. До 1954 година и машкиот свет се сменил и пушачите ја преиспителе нивната страст кон нефилтрираните цигари. Филип Морис (и другите производители на цигари) добиле вредна информација дека за време на 50-тите години, пушењето сè уште било популарно кај мажите, особено ако цигарите биле филтрирани. Повеќето пушачи верувале дека филтрираните цигари се поздрави, па нивната продажба се зголемила, а Филип

Морис веќе имал филтрирана цигара која повеќе не допирала до демографската цел. Ова го натерало Марлборо да размисли како да ја искористи својата побезбедна филтрирана цигара на поширокатa публика и со едноставно репозиционирање на марката Марлборо.

Така се родил Марлборовиот човек (Marlboro man), кој многу бргу им се допаднал на машките клиенти. Ова било сторено со замена на претходните женски слики со каубои, градежни работници и други изразено машки ликови. Мажите не само што почнале да ги купуваат филтрираните цигари туку тие започнале да ги поврзуваат своите идентитети со Марлборовиот човек.

Репозиционирањето ги засили цигарите „Марлборо“ што станаа четвртиот најпродаван бренд во САД, дури и во време кога тутунската индустрија остана под атак од ФДА и здравствените критичари. Всушност, кога рекламите за пушење беа забранети во 1971 година, Марлборо не трепереше. Нивниот каубојски заштитен знак си ја заврши работата.[10]

2.10. Бренд-работодавач (Employer brand)

Брендот треба да биде јасен, сигурен и веродостоен не само за потрошувачите туку и за вработените во компанијата.

Предизвикот да се привлече внимание со тоа што ќе се биде различен, се разбира, не е нов, а тоа многу добро го разбираат особено поголемите компании. Во силно конкурентните индустрии, како малопродажбата, компаниите трошат милиони за етаблирање свое име и креирање впечатлив заштитен имиџ (бренд), со кои ќе ги привлечат корисниците да посегнат по нивните производи. Силниот бренд произведува очекувања и поттикнува лојалност, влијае на луѓето и создава емотивна врска со нив. Тој може да ги совлада и разликите во цените, проблемите во дистрибуцијата, економските и политичките превирања.

[10]UPFRONT Analystic – блог на тимот.

Ако реномето на производите или услугите на компанијата е нејзиното лице, бренд-идентитетот е нејзиното срце и душа. Тој ја претставува колективната добра волја на луѓето кои ја движат компанијата и нејзината корпоративна култура. Јадрото на бренд-идентитетот е квалитетот на услугата, позитивна интеракција и меѓусебно почитување, надежите и стремежите. Исто како и брендот на производот, бренд-талентот на компанијата се гради постепено. Тој може да ги произведе истите чувства на желба, истите соништа кои ги оживува пораката на производот. Брендот кој ќе постигне лојалност кај потрошувачите, неминовно носи зголемен профит.

Градењето бренд-идентитет не е можно без правите луѓе, бренд-таленти. Реномираните компании особено внимание посветуваат во изборот на својот посакуван вработен, анализирајќи што тој сака да прави, за што сака да размислува, кои посебни вештини и знаења ги поседува, кои се неговите аспирации, неговите соништа. Тие не сакаат да трошат време и пари на неквалификувани таленти, и за да ги најдат своите идеални кандидати, претходно дефинираат прецизно и точно во детали кои се тие. Не помалку важно е да се креира порака која комуницира со идеалниот кандидат, порака која ги изразува целите на бизнисот и реалните состојби со кои се соочува компанијата, спакувани во приказна која ќе раскажува точно што ѝ е потребно на компанијата. За да биде ефективна, пораката треба да поттикне емотивна реакција.

Поимот брендот на работодавач е релативно нов термин во современиот бизнис свет. Се појави во деведесеттите години од минатиот век, и не толку голем е бројот на компаниите кои имаат заземено активен пристап кон истиот. Сепак, постои низа на позитивни примери коишто го ставиле акцентот на брендирање, како врвни работодавачи, и со тоа постигнале одлични резултати, како што се: Apple, Google, Facebook кои успеаја да се позиционираат како врвни работодавачи познати ширум светот. Тоа се компании со силен бренд на работодавач и, следствено, тоа се најпосакувани компании од страна на кандидатите за работа. Освен што се најдобри компании за работа, тие се едни од најдобрите и според другите релевантни критериуми: профитабилност, менаџмент, менаџмент-стил, надоместоци и награди, можност за градење кариера, можности за развој, стабилност на компанијата, односно сè што претставува врвен корпоративен имиџ.

Освен погоре наброените бенефити, компаниите – бренд-работодавачи полесно и побргу успеваат да најдат квалитетен кадар, бидејќи добиваат повеќе и подобри апликации за отворените работни позиции што значително го олеснува процесот на регрутација и селекција и им овозможува на компаниите да ги пронајдат врвните таленти.

Бренд-работодавачот почитува вредности и негува среќни вработени и на тој начин, освен што успева да ги задржи талентите, тој добива за возврат силна посветеност од страна на вработените, што резултира со подобри перформанси и резултати.

За жал, иако бенефитите од имиџот на „добар работодавач“ се очигледни, сè уште е мал бројот на компании кои имаат организиран пристап кон овој тип на брендирање. Зошто? Заради ниската свест на менаџерите директори, кои сметаат дека тоа е само моментално помодарство, дека тоа бара дополнителни вложувања од коишто не можат да ја видат директната корист, а некои, пак, сметаат дека и без тоа веќе имаат силен компаниски бренд и не мора да се изложуваат на дополнителни трошоци. Тоа се многу кусогледи размислувања, бидејќи она што сега се чини како помодарство, за кратко време ќе стане реална потреба за секоја компанија која се грижи за својот одржлив развој. Во овој милениум компаниите нема да избираат вработени, туку кандидатите за вработување ќе избираат работодавач. Новите генерации на вработени, т.н. милениумци (millennial generation), имаат поинаков начин на размислување од досегашните X I Y генерации вработени. Тие не се толку врзани за матичната земја, за нив пазарот на труд е отворен во светски размери, глобално, а не само локално. Новата генерација вработени, кои се родени во овој милениум, кои се веќе работоспособни и стапуваат на пазарот на труд, се водени од значењето кое брендовите го имаат за нив. Тие се во постојаната потрага по лично задоволство од работата која ја работат и тие исклучиво ќе бидат насочени кон компании кои имаат имиџ на „добар работодавач“.

Според листата на Форбс (Forbes) за 2018 година Мек Доналдс (McDonald’s), Марлборо (Marlboro) и Валмарт (Walmart), се врвни светски брендови, но малку од нив се на топ-листата за посакувани работодавачи. Истото важи и за големината на компаниите каде, на пример, за 2018 година на Фортуна 500 (Fortune 500) на прво по големина место е

Валмарт (Walmart). Од друга страна, пак, Филип Морис (Philip Moris) веќе трета година по ред го доби признанието „Најдобар работодавач во Европа“, за високите стандарди и квалитет во работната средина, доделено од Институтот за најдобри работодавачи (Top Employers Institute). Ова признание се доделува по деталното истражување што го спроведува овој Институт вклучувајќи ги практиките на компаниите во голем број области, како компензација и бенефити за вработените, развој на кариерата, работни услови и обуки и развој.

Интернет-гигантот Гугл („Google“), пак, е најпосакуваниот работодавач меѓу мултинационалните компании, покажа едногодишното истражување на компанијата „Great Place to Work“ („Добро место за работа“), спроведено во 45 држави ширум светот.

Во Македонија, на годишно ниво се доделува „Награда за општествено најодговорна компанија“ од страна на Министерството за економија и прв пат оваа година беа доделени „Награди за посветеност во унапредувањето на човековите права во бизнисот“ од „ЕУ Проектот за одговорни бизниси“. Истражување за најдобар работодавач во нашата држава сè уште не е спроведено.

Ова го оспорува ставот на менаџерите кои сметаат дека не мора да градат имиџ на бренд-работодавач, бидејќи и без тоа тие имаат силен компаниски бренд. Силен компаниски бренд не значи и силен бренд на работодавач, иако се поврзани.

И овде веќе трет пат го спомнувам Филип Морис во позитивна конотација. Што и да чувствувате за тутунската индустрија, еден факт е непобитен: производителите на цигари ги вработуваат најдобрите на пазарот. Репозиционирањето на Марлборо од женски бренд за животен стил до бренд со „мачо идентитет“ е една од првите и најдобри успешни приказни на најволшебниот бренд во историјата на маркетингот.

Погрешен е и ставот дека градењето на брендот на работодавачот неминовно значи и трошење на многу ресурси и пари. Потребно е само креирање на паметна стратегија во рамките на можностите, континуитет во имплементирање на истата како и трпение да помине одреден период пред стратегијата да почне да дава резултати.

Почетен стадиум при креирањето на ваква стратегија е реална проценка на почетната позиција, т.е. јачината на моменталниот бренд на работодавач. Ова може да се изведе преку анкета на надворешната јавност, која може да се лимитира на оние целни групи кои се од интерес за компанијата и, секако, анкета за мерење на задоволството на вработените. Овие анкети ќе прикажат каква слика има компанијата во очите на клиентите и како ја доживуваат вработените.

Кога ќе се добие вистинската сегашна слика, треба да се исцрта на неа она што недостасува таа да биде онаква каква што компанијата сака да биде пред јавноста. Јасната слика за тоа каде сакате таа да биде, наспроти моменталната ситуација, ќе ја покаже разликата помеѓу сегашната и посакуваната позиција.

Откако ќе ја дефинира својата дестинација, следен чекор е определување на мерките за да се стигне на целта и како да се премости разликата помеѓу тоа каде е сега и каде сакате да биде во иднина. Мерки и активности кои можат да бидат преземени за оваа цел се: промена на процесите, промена на корпоративната култура и редефинирање на понудата за вработените, па сè до добротворни акции и корпоративна одговорност. Што од ова ќе предвиди менаџментот во планот за развој на компанијата како бренд-работодавач, ќе зависи од нејзината визија, волјата за промени и нејзините можности.

2.11. Работни позиции одговорни за маркетинг и бренд-стратегии

На неупатените, термините „менаџер на брендот“, „маркетинг-менаџер“ и „менаџер на производи“ можеби им изгледаат доволно слични за да бидат целосно заменливи. Но, во маркетиншката машинерија и развој на производи, секоја од овие позиции има важна и карактеристична улога која е од витално значење за успехот на компанијата и нејзините производи. Препознавањето на уникатните разлики помеѓу секоја од овие улоги може да ви помогне да видите колку се меѓусебно важни – и како тие се потпираат едни на други за успех.[11]

[11] UPFRONTAnalystic – блог на тимот.

2.11.1. Бренд-менаџер

Улогата на бренд-менаџерот е од стратешка природа за една компанија. Тоа е личноста која ја култивира пораката што компанијата сака да им ја испрати на потрошувачите и може да се смета како нејзин застапник. Скоро е невозможно да се инспирира и создаде бренд што им создава на потрошувачите чувство на пријатност, без присуство на бренд-менаџерите. Тие се одговорни за создавање чувство на доверба кај потрошувачите и нивното уверување дека вредностите на компанијата се усогласуваат со нивните сопствени.

Бренд-менаџерите знаат на кој начин да добијат значителни повратни информации преку социјално слушање. Нив ќе им припадне и задачата да ребрендираат, доколку се појави потреба од таква стратегија. Управувањето со марката е од витално значење за успехот на секоја организација, а тој е клучниот човек кој со неа управува во сите аспекти: од аспект на производите, на комуникациите и маркетингот на марката. Бренд-менаџерот е чувар на угледот на брендот, тој е говорот на брендот кон клиентите и медиумите и архитектот на неговиот имиџ. Оваа позиција бара талентиран човек со извонреден спој на креативност, технолошки такт, посветеност и лидерство. Само човек што ги отелотворува овие пет карактеристики може успешно да управува со брендот и да му даде идентитет што ќе резонира со компаниската целна група.

Да се биде добар лидер е меѓу најважните квалитети на одличен менаџер на брендот, и внатре и надвор од компанијата. Доколку тој поседува оригинален ентузијазам и страст за брендот, тој може да ги зарази сите во канцеларијата активно да се вклучат во претставувањето на брендот преку својата работа. Ентузијазмот има моќ да се шири органски и ќе поттикне позитивна поврзаност на брендот и со оние кои се надвор од ѕидовите на канцеларијата. Како и во секоја врска, комуникацијата е клучна, а ефективниот бренд-менаџер ги едуцира сите околу него за важните вредности на производите и услугите и како треба тие да се пренесат. Многу е важно тој да пронајде пораки на јазик што колегите во канцеларијата, индустријата и медиумите го разбираат и ќе го користат. Тој мора да контролира како другите зборуваат за брендот.

Бренд-менаџерот мора да знае да води со личен пример и да ги обезбеди потребните ресурси што ќе го одведе брендот на следното повисоко ниво. Тој мора и треба се грижи за својот бренд коко родител за дете, да направи што е потребно за тој да не се оштети и постојано да ги следи комуникациите што ќе ја зајакнат неговата репутација.

Бренд-менаџерот мора да биде максимално организиран, што значи да има брз и лесен пристап до сите алатки што се користат за ефикасно управување со брендот, да внимава кој и што зборува или пишува за компанијата со постојано следење на социјалните медиуми при што може да ги користи алатките за предупредување на „Гугл“, кога некој го споменува името на неговата компанија, нејзините производи, услуги или имињата на лидерите на компанијата, да биде во тек со софтверот и услугите кои ги користат за управување на другите моќни брендови.

Бренд-менаџерот мора да најде краток и едноставен пат до датотеки од логоа, до слики, до контури на производи и да ги има контактите од сите медиуми за да може лесно да испраќа соопштенија за печатот. Да се знае што се случува во индустријата е исклучително важно за бренд-менаџерот, бидејќи управувањето со брендот не работи во вакуум. Технологиите во светот напредуваат сè повеќе, така што ако тој успее да ги препознае новите трендови за имплементирање на стратегии за брендови, тој ќе може да придонесе за растот и угледот на компанијата. Да се следат блогови кои ја покриваат определената индустрија, за технолошкиот сектор и за маркетинг-трендовите е од непроценливо значење.

Одличниот бренд-менаџер мора да е проактивен бидејќи истражувањето раѓа инспирација, размислување за новитети, креативност за иновации што ќе ѝ дадат свежина на компанијата. Пред неколку години, иновативните менаџери на брендот согледаа дека социјалните медиуми се од голема важност за претставување на брендовите пред широка публика и долго пред постоењето на страниците на брендовите наоѓаа начини да ги искористат лајковите на Фејсбук и ангажманот на Твитер, што и денес е вообичаена практика.

Сумирано, најдобра варијанта е брендот да не го создава некој однадвор туку да се довери на компаниски бренд-менаџер со врвни вештини за пишување и во долга и во кратка форма за да ја пренесе пораката и да е лудо креативен за да може да ја дефинира и изрази суштината на брендот на што поориginален начин. Освен моќта за раскажување приказни, тој треба да има и силни комуникациски способности за да може да изгради и одржува доверба и кохерентен однос со сите клучни засегнати страни, како и добра аналитичка способност за управување со буџетот и целосно разбирање на производот или услугата што ја промовира.

2.11.2. Маркетинг-менаџер

За разлика од бренд-менаџерите кои се стратези, маркетинг-менаџерите се тактичари. Првите инспирираат доверба и негуваат пораки, а вторите се одговорни да обезбедуваат усогласеност на комуникацијата на потрошувачите со производот. Добар менаџер за маркетинг ги поттикнува потрошувачите и им влијае на одлуките, што да купат, презентирајќи им што, зошто и кога тој производ да го земат, на начин што ќе им создаде чувство дека токму тој производ им е неопходен.

2.11.3. Менаџер за производи

Пред менаџерот за маркетинг да може да им каже на потрошувачите за тоа кој, што, зошто и кога им е потребен производот, менаџерот на производот треба да ги смисли одговорите на тие едноставни трик-прашања. Од концепт до пазар, менаџерите на производи учат што сакаат клиентите, а потоа создаваат производи кои директно одговараат на нивните желби. Менаџерите на производи го надгледуваат производот преку развој до маркетинг, усогласувајќи ги карактеристиките на производот за да одговараат на идеалите за брендот. Тие ги известуваат директно маркетинг-менаџерите колкави се шансите за успех.

Бренд-менаџерите, маркетинг-менаџерите и менаџерите на производи, звучат слично, но секој од нив има различна улога и треба да е уникатен професионалец на

своето поле на делување на маркетиншкиот план. Тројцата соработувајќи во спрега, нудат посебни придобивки за компаниите кои се стремат да го зголемат успехот на пазарот.

3. МЕЃУНАРОДЕН БИЗНИС

3.1. Како настанаа мултинационалните компании

Динамиката на меѓународниот бизнис создаде голема потреба за еволуцијата на Мултинационалната корпорација. Мултинационалната корпорација е компанија која се занимава со производство и продажба на стоки или услуги во повеќе од една земја. Вообичаено се состои од матична компанија лоцирана во матичната земја и неколку или повеќе странски подружници. Некои мултинационални компании имаат повеќе од 100 странски подружници расфрлени низ целиот свет. На пример, мултинационалната компанија Новоматик АГ има стотина свои подружници расфрлени низ целиот свет. Разните мултинационални корпорации управуваат со производствени претпријатија лоцирани во различни земји кои не се ниту хоризонтално ниту вертикално интегрирани.

Организацијата на една мултинационална корпорација се заснова на глобално координирана распределба на ресурсите од страна на единствен централизиран менаџмент кој ја диригира работата на други фирми ангажирани во меѓународниот бизнис. Вистинската мултинационална корпорација ги истакнува перформансите на групата, а не перформансите на нејзините поединечни делови.

Мултинационалните компании најпрвин ги истражуваат можностите за влез на пазарот, за производството, маркетингот и финансиските активности, што им овозможува реално согледување на состојбите, врз основа на кое тие понатаму разработуваат стратегија добра за корпорацијата како целина.

Постојат голем број големи мултинационални компании кои имаат буџети кои ги надминуваат буџетите на многу земји. Таквите компании можат да имаат силно влијание во меѓународните односи, со оглед на нивното големо економско влијание врз репрезентативните активности на политичарите, односно на нивните богати финансиски ресурси достапни за односи со јавноста и политичкото лобирање.

Мултинационалните компании, користејќи ја таа своја финансиска моќ, одиграа важна улога во глобализацијата. Со оглед на нивниот меѓународен дострел и мобилност, посиромашните земји, а понекогаш и регионите во рамките на земјите, мора да се натпреваруваат едни со други за да привлечат мултинационална компанија, што ќе ги лоцира своите капацитети токму на нивна територија заради последователните придобивки што потоа земјата ќе ги има: даночни приходи, вработувања и економска активност.

Заради привлекување странски инвестиции, државите и регионалните политички структури им нудат стимулации на мултинационалните компании, како што се: даночни олеснувања, ветувања за владина помош или подобрена инфраструктура, или пофлексибилни еколошки и работни стандарди. Овие процеси на натпревар помеѓу владите на овие земји, која земја да биде попривлечна за странските инвестиции, може да се окарактеризираат како трка за дното. Нашата држава е исто така учесник во оваа трка заедно со останатите земји во западнобалканскиот регион, односно регионот т.н. Југоисточна Европа. Трката кон дното е феномен за кој се вели дека се случува кога конкуренцијата меѓу државите или владите на тие држави води кон прогресивно укинување на регулаторните стандарди, што нормално на интернационалните гиганти им оди во прилог да создаваат уште поголем профит плаќајќи многу поевтина работна сила и поевтини даноци отколку во својата матична држава.

Управувањето на мултинационална компанија се движи од уметност до наука. Поголемите, посложени компании секојдневно бараат нови алатки и начини што ќе им помогнат полесно да управуваат со нив, а врвните технологии и алатки за статистичка контрола навистина доведоа до нови пристапи за менаџирање кои ги прават дури и мега-институциите одржливи. Така, веќе одамна е завршено времето на стилот на управување

по инстинкт. Деловни лидери на денешницата не се потпираат повеќе само на својата интуиција или на среќата, туку на напредни алгоритамски техники за донесување одлуки. Тие сега користат високософистицирани софтвери за управување со нивните организации. Високоедуцираниот менаџмент е движен од вештините кои создаваат конкурентна предност, а од друга страна им дава право на компаниите да ја водат играта.

Сè поприсутниот пристап до информации преку интернет ја менува и економијата со знаење, вештини и умеење. Огромен е и подемот на пристапот со отворен код кон развојот на знаење, бидејќи заедниците, а не поединците, стануваат одговорни за иновации. Знаењето е сè повеќе достапно, па така и кадрите се сè поспецијализирани. Најочигледна манифестација на овој тренд е подемот на пребарувачите (како што се Google, Vikipedia), кои моментално располагаат со речиси бесконечно количество информации. Пристапот до знаење стана скоро универзален. Како резултат на тоа, се појавуваат нови модели на производство, пристап, дистрибуција и интелектуална сопственост. Компаниите треба да научат како да го искористат овој универзум од нови знаења на начин што ќе го избегнат ризикот да се удават во поплавата од премногу информации.

Охрабрени од своите претходни успеси, компаниите потоа ги прошируваат своите маркетинг-стратегии во странство, користејќи агенти или агенции за извоз и други посредници за директно справување со странските агенти и дистрибутери. Бидејќи зголемената комуникација со клиентите ја намалува неизвесноста, компанијата може да формира сопствена подружница за продажба, нови сервисни објекти, складишта и магацини во друга странска држава, а со овие маркетинг-активности да воспостави контрола на сопствениот дистрибутивен систем.

Компаниите обично имаат одбивност кон извозот заради неспособноста да се реализира целосниот потенцијал за продажба на производот. Со производство во странство, компанијата полесно може да продолжи со развојот на пазарот, да ги прилагодува своите производи и распоредот на производството на локалните вкусови и

услови, побрзо да ги исполнува нарачките и да обезбеди посигурна и поопширна услуга по продажбата.

Многу компании, исто така, формираа свои центри за истражување на пазарот на труд, со цел да ги изберат најдобрите мозоци, каде и да се и со тоа да ги подобрат своите капацитети од аспект на човечки капитал, а некои користат веќе формирани компании за истражување и пронаоѓање таленти и високоедуциран, набилдан и способен кадар.

Алтернатива за поставување на производствени капацитети во странство е: компанијата да лиценцира локална фирма за производство на производите на компанијата која ќе ги користи нејзините авторски права или нејзината лиценца или други ексклузивни права. Главните предности од лиценцирањето на локална фирма се:

– потребни се минимални инвестиции

– пократко време на влез на пазарот

– помал број финансиски и правни ризици.

Слаба страна на оваа алтернатива е соодветниот готовински тек, кој е релативно низок и може да има проблеми во одржување на стандардите за квалитет на производите. Исто така странскиот носител на лиценца може да стане толку силен конкурент, што лиценцираната фирма ќе има потешкотии да влезе на пазарот по истекот на договорот, а тоа ќе доведе до губење на потенцијалните профити.

Од овие причини компаниите различно дејствуваат. Некои компании го избираат лиценцирањето како најпосакувана метода за пробивање на странските пазари, а други фирми со диверзифицирани иновативни производни линии следат стратегија на тргување со двата капитала во странски заеднички вложувања и плаќања на авторските хонорари.

Економското и политичкото опкружување на земјите и регионите имаат големо влијание врз управувањето со меѓународните операции. Неколку економски фактори кои влијаат на меѓународниот бизнис се:

– Економија на земјата – домаќин бара слободен пазар наспроти централно планиран или мешан;

– Бруто-домашниот производ (БДП) и приходот по глава на жител се мерачи за купувачката моќ на потрошувачите;

– Потрошувачка кошничка на населението;

– Варијација во степенот на развој или индустријализација;

– Инфраструктура и технологија достапна за бизнис;

– Разликите во достапното образование и здравствената заштита.

Некои економии се помалку гостопримливи за создавање работни места од другите. На пример, во Западна Европа високите минимални плати, здравите бенефиции за невработеност и законите за заштита при вработување се значајни бариери за компаниите кои се надеваат дека ќе создадат работни места во овој дел од светот. Овие и други прашања имаат влијание врз наоѓањето на вработени во земјата домаќин кои ќе можат да управуваат со меѓународните операции.

Сите горенаведени фактори имаат значително влијание врз мултинационалните корпорации, но можеби најважниот фактор за менаџментот на меѓународниот бизнис е свеста за степенот на ризик поврзан со различните политички сили во регионот на домаќинот. Заради тоа мора да се направи добра проценка на стабилноста на воспоставената влада во регионот или во земјата во која се спроведуваат деловни активности и нивото на корупција во државата. Некои влади можат да го искористат имотот што го поседуваат странци во нејзините граници. Ова е познато како експропријација во случаи кога владата бара со брз, соодветен надомест за поранешните сопственици на имотот, некои влади да можат да го конфискуваат имотот, што значи дека поранешните сопственици не добиваат соодветна компензација.

Политичката средина има голема улога во одредувањето на тоа како меѓународните компании ќе можат да управуваат со деловните операции. Политички сили кои влијаат на меѓународните корпорации се следниве:

– Владите, политичките партии и идеолошките верувања (комунизам, капитализам, социјализам, либерални, конзервативни итн.);

– Природата на владино-деловните односи;

– Закони и ставови кон бизнисот;

– Тарифи и квоти;

– Валутни контроли (лимити за износот на пари што влегуваат или заминуваат од земја).

Сите бизниси мора да ги почитуваат законите, прописите и бирократијата во земјата домаќин, вклучувајќи ги и САД и другите капиталистички земји. На пример, пречка со која може да се соочи меѓународната корпорација е и усогласување со владините ограничувања за регулираните професии и индустрии како што се: правото, медицината, банкарството, осигурувањето, транспортот и комуналните услуги.

Државните и локалните власти, исто така, можат да бараат посебни дозволи за работа или да ја ограничат употребата на деловни објекти.

За правилното усогласување на сè погоре наведеното треба да се има огромно знаење, време за учење и секако доволно финансии.

3.2. Корпоративна одговорност во меѓународните компании

Улогата и однесувањето на големите бизниси е под постојан надзор. Колку повеќе бизнисите го прошируваат својот глобален дострел и како што се интензивираат економските барања за животната средина, реципроцитетно и нивото на општествено сомневање во големите бизниси се зголемува.

Начелата на моменталната глобална деловна идеологија како што се: вредноста на акциите, слободната трговија, правата од интелектуална сопственост и репатријацијата на капиталот, не се разбрани во многу делови од светот. Финансиските скандали и еколошките несреќи неизбежно се поврзуваат со големите бизниси, па оттаму поттикнува

и незадоволство од нив, поради што се создаде политичка и регулаторна реакција. Овој тренд е актуелен особено во последниве дваесет години, иако постои веќе двесте и педесет години. Зголемувањето на темпото и степенот на глобалниот бизнис и појавата на вистински гигантски глобални корпорации ги засилија притисоците на осветената јавност во текот на последните десетина години. Од тие причини бизнис-лидерите се трудат да го подобрат имиџот и угледот на своите компании, да го аргументираат своето делување со зголемување на својот бизнис-придонес кон социјалната заштита и да го демонстрираат што е можно посилно, интелектуалниот, социјалниот и економскиот аспект на својот бизнис во општеството.

Терминот корпоративна одговорност е тесно поврзан со терминот општествена одговорност, и значи не само почитување на законите од страна на компанијата туку и повеќе од тоа: грижа за своите вработени и нивните семејства, грижа и почит кон клиентите, грижа за општеството во смисла на придонес кон животната средина, грижа за екологијата, поддршка на културни, спортски, научни, едукативни и хуманитарни манифестации.

Особено важен елемент на општествената и корпоративна одговорност е еколошкиот аспект: зачувувањето на природата и животната средина. Законот за животна средина е систем на сложени и испреплетени статути, обичајно право, договори, конвенции, регулативи и политики кои се обидуваат да ја заштитат природната средина која може да биде засегната, погодена или загрозена од човековите активности. Во некои земји законите за животна средина максимално го регулираат количеството и природата на влијанијата на човековите активности, на пример, поставување на дозволените нивоа на загадување. Други закони за заштита на животната средина се превентивни по природа и се обидуваат да ги проценат можните влијанија пред да можат да се појават човековите активности.

3.3. Управување со човечките ресурси во меѓународниот бизнис

Меѓународниот менаџмент подразбира и ефикасно користење на човечките ресурси како и нивно насочување спрема дадените цели во компанијата. Успехот во насочувањето на луѓето спрема поставените цели зависи од активностите на меѓународните менаџери, како и нивните способности на вистинскиот начин да ги искористат расположливите ресурси. Кадрите претставуваат база на работењето на компаниите. Самата кадровска структура иницира подигање на стручното ниво и оспособување да извршуваат сложени задачи во компанијата.

Разликите во правната регулатива на работните односи не се единствените разлики кои постојат во однос на менаџментот на човечките ресурси во рамките на националното работно опкружување и меѓународниот менаџмент на човечки ресурси. Меѓународно ориентираните компании се соочени и со различни услови на ангажирање на расположлива работна сила на поединечни работни пазари.

Во меѓународниот менаџмент на човечки ресурси, секогаш треба да се има предвид дека секоја земја има свои карактеристики на пазарот на работна сила. Тие се согледуваат најпрвин низ нивото на невработеност, структурата и квалитетот на расположливите работни сили, како и преку потенцијалните трошоци за работната сила.

Постојат многу значајни социо-културолошки разлики на работното опкружување. Културата е основна детерминанта на човековите желби. Со оглед на тоа, меѓународно ориентираните компании мораат својата, како менаџерска, така и оперативна структура, да ја припремаат за глобално размислување, надвор од националната работна логика, а најважно од сè на почитувањето на различните култури и прифаќањето на различните стилови на однесување.

Стратешки пристап на управување со човечките ресурси во меѓународното работење значи дека мора да се осмисли добра шема на план за вработување и активности на човековите ресурси, како би се остварале целите на организирање максимално

ефикасно. Успехот на процесот на стратегиското управување зависи од опсегот на функции на човечките ресурси.

Од суштинско значење за успехот во компанијата е вработувањето на вистинските луѓе во позитивен работен амбиент, со цел остварување на конкурентски предности.

3.4. Маркетинг-стратегии на меѓународниот бизнис

Маркетингот на меѓународен план е суштински аспект на раст за многу компании бидејќи дава можност за ефикасно рекламирање на различни пазари, странски и домашни. Со ефикасно развивање на соодветна маркетинг-мешавина за различни пазари низ целиот свет, можно е да се биде многу успешен. Овие маркетинг-стратегии треба да се различни согласно регионот и културата. Не е доволно, на пример, само да се преведе пазарната кампања на друг јазик. Важно е да се разбере дека секој пазар нема исто да одговори на ист начин на истата стратегија, заради што неопходно е да се прилагоди пристапот кон секој странски регион кон кој е насочен бизнисот.

Меѓународниот маркетинг се разликува од глобалниот маркетинг по тоа што меѓународните компании на пазарот се потпираат на персоналот на теренот на секој потенцијален пазар за да дизајнираат стратегија која најдобро одговара на тој регион. Од друга страна, некои меѓународни компании создаваат само една стратегија и се обидуваат да ја применат универзално на сите пазари. Тоа има свои лоши и добри страни, но примерот на многу големи меѓународни компании, особено оние од прехранбената индустрија, како Мекдоналдс (McDonalds) и Кока-Кола (Coca-Cola), покажа дека со прилагодувањето на нивните стратегии на културата и вкусот на секоја земја, каде што сакаат да ги продадат своите производи, тие постигнаа голем успех.

Кога една компанија сака да пласира на меѓународно ниво, најдобро ќе биде да ги применува четирите основни компоненти за добра маркетинг-стратегија, познати како четири П (4P) – производ (Product), цена (Price), делови (Parts) и промоција (Promotion).

Тие се исто толку употребливи компоненти и во добра меѓународна маркетинг-стратегија. Доволно е да се искористи она што се работело претходно, но да се надополни со нови техники. Потоа, стратегијата треба да се прилагоди соодветно на регионите и успехот нема да изостане.

Другиот аспект на маркетинг-стратегијата, освен креирањето на цени, е градењето идентитет на марката. Ако компанијата себеси се гледа како достапен бренд, не мора премногу да ги зголемуваат ниту цените, ниту пак профитната маргина. Трошокот за градење на брендот треба да се прифати како нужен, исто како и данокот на промет, на добивка, како и парите за бонуси, дивиденди и за вообичаени други деловни потреби. Меѓународниот маркетинг преку бренд-идентитетот може да потенцира воспоставување и одржување на тесни и долгорочни релации помеѓу купувачите и вработените, ставајќи ги во центарот на своите работни одлуки, прилагодувајќи им се и настојувајќи да се задоволат сите нивни потреби.

Многу е важно да се заштити уникатниот бренд од можни злоупотреби, особено од кражби на бренд-идентитет. Кражба на заштитена марка е кривично дело што подлежи на парична казна и надомест на штета, согласно принципот на строга одговорност усвоена во Европа, иако во некои земји се намалува висината на оштетата. Обврската за заштита на бренд на производи е многу поголемо прашање во САД, отколку во други земји. На пример, САД е единствената земја која спроведува судења и каде што се плаќа казна и надомест на штета во случаи на одговорност за злоупотреба на бренд на производ.

Колку е големо значењето на бренд-идентитетот што се прославил на меѓународниот пазар и колкаво влијание има тој врз зголемувањето на профитот на една компанија, покажува листата со светски највреднувани брендови, составена по истражувања и мерења на Форбс (The Forbes World's Most Valuable Brands of Europe). На врвот на оваа листа е Епл (Apple), потоа Гугл (Google), па Мајкрософт (Microsoft), потоа следат Амазон (Amazon), Фејсбук (Facebook), Кока-Кола (Coca-Cola), Самсунг (Samsung), Дизни (Disney), Тојота (Toyota) и Мекдоналдс (McDonald's). Како што можеме да

заклучиме од оваа листа, приматот го држат компании од техничко-технолошката индустрија.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

4. ПРОФИЛ на Групацијата НОВОМАТИК АГ

НОВОМАТИК групацијата е реномирана и успешна интернационална компанија чија основна дејност е сè што е поврзано со игрите на среќа, од производство на висококвалитетна опрема за игри на среќа, преку нејзина продажба, дистрибуција, сервисирање, до оперирање со електронски казина и казина со жива игра, холдинг компанија составена од огромна група на придружни компании со седишта во повеќе земји во светот.

Срцето на групацијата „НОВОМАТИК групата на компании“ е компанијата НОВОМАТИК АГ (оригинален назив: „NOVOMATIC AG“), со седиште во

Гумполдскирхен, Долна Австрија. Основана од професор Јохан Ф. Граф, иноватор со претприемачки дух, кој денес е на 181. место на Форбс (Forbes) листата на најбогати луѓе во светот, но е подеднакво едноставен и скромен како и во времето кога го започнал овој интересен бизнис.



Приказната почнала во една гаража во малото село Гумполдскирхен, оддалечено четриесетина минути од Виена и се одвивала по сценарио, токму такво како во спотот кој поттикнуваше претприемништво „Осмели се и почни“. Како производител на високотехнолошка опрема за игри на среќа НОВОМАТИК АГ е основана во 1980 година, што значи оваа година прославува јубилеј од 40 години.

Во тој навистина краток период, кога се работи за водење бизнис, компанијата напредувала не со чекори, туку со скокови, нејзиниот успех растел со вртоглава брзина, така што можеме слободно да ја наречеме компанија газела. Таа денес е холдинг и основна компанија на НОВОМАТИК групацијата, основач на свои придружни компании

во педесет земји во светот. Со годишен приход од 5,1 милјарди евра во фискалната 2019 година, таа е втора по успех компанија во Австрија по компанијата Редбул (Redbull). И не само тоа, таа ги опфаќа сите видови на бизнис-линии во индустријата за игри и забава и стана една од водечките компании во таа индустрија во светот, а без конкуренција, број еден во Европа. На овогодинешниот саем ICE Totally Gaming EXPO во Лондон, НОВОМАТИК по трет пат доби награда за најуспешна компанија во својата област на делување и со право настапува со слоганот „Победничка технологија“ (Winning Tehnology).



Новоматик групацијата е еднопроцесен провајдер, кој го опфаќа целиот спектар на игри, а истовремено таа е и оператор на електронски казина, казина со жива игра и спортски обложувалници, како и сервисен партнер во лотарискиот сегмент.

Денес групацијата НОВОМАТИК е еден од најголемите светски производители и оператори на гејмерски технологии и вработува повеќе од 30 000 вработени низ целиот

свет. Групацијата има локации во повеќе од 50 земји и извезува високотехнолошки електронски игри и решенија за повеќе од 75 земји. Само за илустрација, да се види колку е брз нејзиниот раст, ќе напомнам дека во 2018 година компанијата имаше подружници во 49 земји и околу 29 000 вработени. За само една година таа вработила 10 000 луѓе. Во рамките на Групацијата се поставени околу 255 000 терминали за игри на среќа и терминали за видеолотарија (VLTs) со околу 2100 плус играчки операции, т.н. верзии на игри.

Преку своите многубројни подружници ширум светот, групацијата НОВОМАТИК е целосно активна во сите сегменти на индустријата за игри на среќа и на тој начин им нуди на своите партнери и клиенти разновидно портфолио на производи.

Главна водилка кон успехот на НОВОМАТИК е нејзината уникатна иновативна сила и затоа истражувањето и развојот на технологии имаат највисок приоритет. Благодарение на многуте истражувачки технолошки центри, групацијата НОВОМАТИК е пионер во развојот на системски решенија и иновативни производи за игри. Развојните активности на Групацијата се фокусираат и на „дистрибуирани решенија за игри“ (Distributed Gaming Solutions), како и на гејмерските содржини и апликативниот софтвер.

Групацијата НОВАМАТИК е ориентирана кон стабилен, контролиран и одржлив раст и ќе продолжи доследно и континуирано да ја следи оваа успешна стратегија. Таа е присутна на многубројни пазари, особено во земјите членки на Европската Унија, но вклучена е и на пазарите и во Централна, Источна и Југоисточна Европа. Со огромна посветеност, Групацијата воспостави, прошири и одржува одлична позиција во овие земји. Освен натамошниот пораст на уделот на пазарот во овие региони, таа е фокусирана и кон освојување на пазарите со долгорочни стабилни изгледи за раст, како што се оние во Латинска Америка и Азија, како и во САД, каде НОВОМАТИК е активен веќе неколку години. Најнов предизвик на НОВОМАТИК е продирање на пазарот во Уганда и Нигерија на африканскиот континент.

НОВОМАТИК е присутна и во нашата држава. Таа е основач на компанијата ХТЛ Македонија која е ексклузивен увозник на нејзините производи – опрема за игри на среќа. ХТЛ Македонија, пак, е основач на две поврзани оперативни компании – приредувачи на игри на среќа кои настапуваат позади брендовите АСТРА И АДМИРАЛ на пазарот. Исто така НОВОМАТИК е целосен сопственик и на македонската компанија Макотен која стопанисува со хотелот и казино Фламинго во Гевгелија и во Скопје.

Новоматик компаниите во Македонија се исто така успешни како и нивната матична фирма. Тие заедно вработуваат околу 1700 работници од нашата држава и се вбројуваат во првите сто најуспешни компании според остварениот профит во државава, според истражувањата на „КАПИТАЛ“.

Клучен елемент на Групацијата е нејзината иновативност, определба кон непрестано истражување и развој на најсовремена, иновативна играчка опрема, напорно работејќи на идејата таа секогаш да биде во тренд. НОВОМАТИК се фокусира на јадрото, технолошки трендовски прашања како серверска и онлајн игра, како и социјални и мобилни игри.

Нејзината двојна улога како производител и оператор, како и меѓународната мрежа на Центри за компетенции за истражување и развој на Групацијата, постојано се проширува и и обезбедува значајна конкурентна предност пред компаниите што се само производители или само приредувачи во областа на игрите на среќа.

Втората значајна карактеристика на НОВАМАТИК групацијата е почитувањето на законите. Таа ги обезбедува своите производи и игри само на регулирани пазари што имаат јасно поставени регулаторни и правни рамки. Пред да пристапи кон влез на пазарот на некоја држава, НОВОМАТИК прави детално истражување (Due Diligens), не само на пазарот на таа земја туку и на економската и политичката ситуација во земјата, на нејзината стабилност во однос на почитување на правото и законите, даночната политика, а особено на законската рамка од областа на игрите на среќа и забавните игри.

Трета и во денешни услови можеби најважна специфика на НОВОМАТИК групацијата е нејзината одговорност. Покрај креативните идеи за игри и технолошките иновации во работењето, таа го има развиено еден од најмодерните концепти во Европа за превенција на зависност од коцкање низ цела Европа. Таа е особено горда на фактот што е првата компанија која има развиено и имплементирано европски пристапен систем за AWP машински операции, обезбедувајќи највисоко ниво на заштита на играчите, со посебен акцент на заштита на младите лица од патолошко коцкање.

Кога станува збор за биометриски податоци, НОВОМАТИК е една од првите групи за игри на игри во светот што ги создаде техничките предуслови за систем за пристап и плаќање базиран на биометриски патентираната технологија, што веќе се користи на машини за игри во Европа. Клиентите можат да ја користат својата биометриска лична карта за да добијат пристап до кој било од објектите за игри на операторот и да имаат ваква кредитна верзија на располагање. Апликацијата исто така им овозможува на лиценцираните оператори, како ADMIRAL, да спроведат ефективни мерки за заштита на играчот. Отпечатокот на тој начин ја заменува картичката за играч, што е потребно во многу земји.



4.1. Посветеноста на НОВОМАТИК кон општествената одговорност

Со оглед на тоа што НОВОМАТИК, освен што ја произведува опремата за игри на среќа, истата постојано ја развива и унапредува. Нејзиното производство е меѓународно поделено во 12 држави, и тоа на неколку области:

– Одделот за дизајнирање на игри создава нови игри во смисла на графика, функција и звук.

– Одделот за развој на хардвер и софтвер е задолжен да обезбеди интеракција на поединечни елементи во самиот автомат за игри на среќа.

– Друг оддел се грижи за дизајнот и формата на надворешниот изглед и додатоците.

– Посебна област е контролата на системите за игра и одделот задолжен за тоа, откако ќе ги исконтролира, гарантира дека тие се подготвени за пазарот и дека ги исполнуваат барањата на различните пазари.

Најголемите производствени погони на НОВОМАТИК зафаќаат површина од 12 хектари земја и се наоѓаат во Гумполдскирхен, Австрија, но производствени капацитети има и во Германија, Унгарија, Полска, Велика Британија и уште во осум држави во светот.

Врз основа на својата матрица за материјалност, која ги претставува очекувањата на НОВОМАТИК од засегната страна и од аспект на деловната перспектива, компанијата го дели управувањето со корпоративна одговорност во пет области на дејствување. Од една страна, ова служи за подобрување на транспарентноста при управувањето со корпоративната одговорност, а од друга страна, секое поле на дејствување си носи различни барања и задачи.

НОВОМАТИК го подели стратегиското управување со корпоративна одговорност во пет области на дејствување кои ги одразуваат најважните аспекти на бизнис-перспективата и на засегнатите страни (матрица на материјалност). Водечкиот принцип на корпоративната култура на НОВОМАТИК е: „Успехот е можен само со преземање на одговорност“ – „Победувај одговорно – работи, уживај, почитувај“ (Winning Responsibly –

Do, Enjoy, Respect). Петте стратешки полиња на дејствување го формираат јадрото на долгорочната стратегија за корпоративна одговорност:

– „Уживај да работиш со нас“

– „Одговорна забава“

– „Секогаш правно усогласени“

– „Чекориме зелено“

– „Активни во заедницата“.

За да се контролира развојот на корпоративната одговорност и да се комуницира со надворешните чинители, беа дефинирани значајни и мерливи клучни индикатори за изведба КПИ (KPI – Key Performance indicators). На овој начин ефикасноста на корпоративната одговорност е јасно измерена и транспарентна, слична на финансиските перформанси.

4.2. НОВОМАТИК КАКО БРЕНД-РАБОТОДАВАЧ

(под слоганот „Уживај да работиш со нас“)

Со повеќе од 30 000 вработени низ целиот свет, НОВОМАТИК е еден од најголемите работодавачи помеѓу компаниите во индустријата за игри на среќа во светот. Сите овие вработени се луѓе од различни земји, од различни националности, со различни култури. Во Новоматик групацијата овој свет на различности се прифаќа со разбирање и почитување на истите. Основата за успешно меѓусебно работење во оваа разновидна група луѓе се: меѓусебната доверба, почит и меѓукултурна соработка. За оваа мултинационална и мултиетничка компанија секој еден вработен е важен, бидејќи таа гради имиџ на одговорен и посакуван работодавач кој се грижи за своите вработени и нивната благосостојба.

Таа ги цени вештините на секој поединец, ги поттикнува своите вработени да ги достигнат нивните професионални цели, нудејќи им бројни можности и перспективи и овозможувајќи им да се развијат во динамична група луѓе кои функционираат во здрава

работна и животна средина. НОВОМАТИК на сите менаџери во своите подружници им порачува:

„Имајте углед на добар бренд на работодавач без оглед на тоа дали е вашата земја голема или мала. Угледот на добар бренд на работодавач може да го олесни целиот процес на вработување, а лошиот углед го отежнува. Секако, можете да имате прекрасно дизајнирани социјални медиуми и веб-страницата на вашата компанија може да изгледа неверојатно, но ако луѓето имаат негативно искуство работејќи за вашата компанија или дури и само негативно интервју со вас, ангажирањето нови вработени може да стане многу тешко. Ангажирање нова личност може да стане најтешкиот дел од работата, но со градење и чување на вашиот углед, можете да влијаете на привлекување на солидни работници. Добро размислете за какви вредности се залагаат вашите компании. Професионалниот став и малку општествена одговорност можат да ве одведат на долг пат.“

Овие заложби вродија со плод, така што НОВОМАТИК минатата година беше избран за „ЛИДЕР РАБОТОДАВАЧ Австрија 2019“, награда што им се доделува на оние компании кои постојано се анализираат и оценуваат од независни институции и сегашни вработени. Сеопфатната анализа опфаќа широк спектар на критериуми за квалитет и етика, секој критериум со специфична перспектива, за да се добие единствена и холистичка слика за квалитетите на работодавачот. На пример, задоволството на вработените, придобивките од вработените, одговорноста на компанијата, разбирањето на вредностите на компанијата, угледот, стручноста на човечките ресурси и комуникацијата за таленти, сето тоа е вклучено во проценката. НОВОМАТИК е горд што е лидер во Австрија помеѓу испитаните 40 000 компании и горд на оваа одлична награда, која ги потврдува нивните високи стандарди за квалитет и им обезбедува репутација на бренд-работодавач.

4.2.1. Развој во секојдневниот работен живот преку глобален дијалог

Развојот и учењето се дел од секојдневниот живот во НОВОМАТИК. Таму на вработените обично им се нудат предизвикувачки работни задачи, кои ги мотивираат вработените да учат и да се развиваат. Вработените секој ден имаат корисна размена на искуства со колеги, претпоставени и клиенти на локално, но и на меѓународно ниво. Преку редовните повратни информации што си ги разменуваат меѓусебно, тие имаат ретка можност да го промовираат својот личен развој.

4.2.2. Предлози за обука базирани на потребите

Иако многу компании се спротивставуваат на трендовите кои ја трансформираат иднината на работата, на НОВОМАТИК компаниите им е повеќе од јасно дека програмите за учење и развој се појавија како клучна компонента потребна за да се постигне успех во бизнисот. Тие ја препознаваат потребата од обуки на вработените и се трудат да воспостават култура на континуирано учење неопходно за да се задоволат потребите на оваа модерна организација. Клучна пречка е тоа што вработените луѓе имаат потешкотии да најдат време за обука. Делоит проценил дека просечниот вработен може да посвети само 24 минути неделно на професионален развој. НОВОМАТИК ова го смета за предизвик кој треба да се надмине.

Во Новоматик, менаџментот го поттикнува секој вработен да го искористи својот потенцијал преку насочени понатамошни мерки за обука и дообука, преку внатрешни и надворешни семинари, е-учење модули, развој на личноста, талент програми и развој на менаџерските способности. Со цел да обезбеди меѓународна обука заснована на потребите на компанијата, тесно соработува со глобално активен, квалификуван партнер во оваа област – АРС Академија (ARS Akademie), специјализирана академија, која е специјализирана да спроведува над 1200 различни семинари и тренинзи за вработени.

Освен обуки што ги изведува надворешен партнер, Новоматик врши и интерни обуки и за таа цел формираше Корпоративна академија (ССА) за вработените, која нуди

шестмесечна програма во вид на индивидуално образование за кодирање, во мали групи, поддржано и водено од образовани специјалисти од индустријата за софтвер и игри.

4.2.3. Можности за меѓународен развој

Со понудените можности им овозможуваме на нашите вработени да се справат со сè поголемите предизвици во текот на работењето, но и да се посветат на понатамошен личен и професионален развој. Сето ова е достапно за целиот новоматичен свет, со можност за постигнување на краткорочно и долгорочно меѓународно практично искуство.

4.2.4. Луѓето во НОВОМАТИК (NOVOPEOPLE)

Успешните компании имаат три заеднички работи: одличен лидер, задоволни клиенти и среќни вработени. Платата може да ги задржи вработените некое време, но позитивната работна средина во комбинација со атрактивната бенефициска програма се клучот за мотивирани и задоволни вработени на долг рок.

Самиот назив на својата група вработени го изразува и ставот на компанијата кон нив – Луѓе, а не бројки. Фокусот се става на човекот, а не на работникот. Секторот за човечки ресурси во Новоматик знае дека нивните вработени треба да се третираат како првокласни клиенти, бидејќи тие се токму тоа. Ако им се покаже дека се на прво место, дека се ценети, значајни и почитувани, тие ќе бидат среќни во работното опкружување, а среќните работници ги прават среќни и клиентите.

Секој вработен е вклучен во процесот на одлучување преку една иновативна алатка наречена „Работилница на идеи“. Овој проект дава можност секој работник од прв до последен, без разлика на кое хиерархиско ниво и од која држава е, да предложи некоја своја идеја за подобрување на работата. Идеите се испраќаат по е-маил, на определен неутрален експерт, кој ги претставува сите идеи под определена шифра, без да го открие идентитетот на испраќачот. Со ова се штитат авторските права од евентуална кражба на

иновација. Секоја идеја што ќе биде прифатена и имплементирана во процесот на работа, е наградена со 999 евра. Со овој проект му се дава значење на секој човек во компанијата, бидејќи се раководи од ставот дека не е само менаџментот оној кој може да придонесе за развој и унапредување на работата, туку дека секој носи интелектуален потенцијал во себе и тој потенцијал може да го стави во функција на фирмата. Наградата е само поттик да се ,,вклучат мозоците“ (brainstorming).

Работилницата на идеи е со големо задоволство прифатена од вработените и тие размислуваат, секојдневно испраќаат идеи. Двајца Македонци веќе добија награди за своите идеи.

Секторот за човечки ресурси прави редовна контрола на флуктуацијата на вработените, бидејќи знае дека високиот обрт на вработени може да предизвика огромни загуби за компанијата кои се манифестираат во различни сегменти од бизнисот. Токму затоа, задоволството на вработените и нивната среќа се од витално значење за успехот на оваа организација.

Ова задоволство започнува уште од првата фаза на управувањето со човечки ресурси – регрутацијата. НОВОМАТИК со години наназад се вбројува во редот на најдобрите регрутери во Австрија, но минатата година го освои високото второ место помеѓу нив. Студијата НАЈДОБРИ РЕГРУТЕРИ, секоја година ги прегледува мерките за вработување на петстотини австриски работодавачи со најголем број вработени и најголем промет, во триесет и четири гранки. Врз основа на околу 240 научни критериуми, идентификувани се три столба за анкета: присуство на регрутирање преку Интернет, анализа на огласи преку Интернет и ракување со апликанти.

Вртоглавиот успех на НОВОМАТИК се должи првенствено на продуцирањето среќни вработени, бидејќи придобивките од нив стигнуваат подалеку од самиот бизнис. Работењето на компанијата се заснова на производство, но и на услуги, токму затоа од круцијално значење е нејзините вработени да пристигнат на работа со насмевка и елан, така и да го завршат работниот ден, наместо да бидат нервозни и постојано да гледаат во часовникот сакајќи да дојде крајот на работното време. Кога добрата услуга е императив

од кој зависи успехот на компанијата, најбитно е вработените да бидат позитивни, љубезни и да воспоставуваат и одржуваат одличен однос со клиентите.

Можеби некои компании сметаат дека креирање на работно опкружување каде што работат среќни луѓе е голем трошок, што е вистина, но на долг рок, овие луѓе ѝ помогнаа на компанијата да расте, да ги постигнува своите цели и ја издигнаа на толку високо ниво каде што е денес.

Исто така, вработените кои имаат позитивен став се мотивирани да работат повеќе и од највисоките очекувања. Од друга страна, несреќните вработени немаат желба за работа и често покажуваат просечен или потпросечен перформанс, а нивната огорченост може да предизвика негативна работна клима и конфликти на работното место.

Менаџментот за човечки ресурси во НОВОМАТИК промовира рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот на своите вработени и има посебна бенифициска програма за нив, со што ја намалува веројатноста тие да „прегорат“, да бидат под стрес или да се разболат.

Со цел да се изнајде најуспешниот начин на управување со човечките ресурси во рамките на целата групација, употребувајќи ги најдобрите практики во оваа област, Одделот за човечки ресурси во НОВОМАТИК, еднаш годишно, организира дводневна работилница на која учествуваат сите менаџери за човечки ресурси од подружниците во сите педесет држави, т.н. Новоматик круг на човечки ресурси (NOVOMATIK HR Circle). На овие работилници професионалците за човечки ресурси споделуваат разни искуства, изнаоѓаат заеднички решенија за надминување на предизвиците во работењето со оваа специфична жива материја и учат нови практики во врска со модерните начини на регрутацијата на кандидати, особено употребувајќи ги социјалните мрежи (Facebook и LinkedIN, на пример), за постапување со новите генерации работници т.н. миленијалци, за мерење на учинокот и задоволството на вработените, предлози за критериуми и начини за мотивирање на вработените, предлози за обуки и развој и слично.

Резултатите од овие работилници не изостануваат. Вработените во оваа компанија се поттикнувани да работат на својот професионален развој и успех, поради што тие се порешителни и секогаш спремни да преземат нови задачи, што ќе им помогнат да развијат нови вештини. Вработените со позитивен став, освен што се покреативни, тие инспирираат креативност и ги мотивираат и влијаат на другите вработени. Тие се секогаш подготвени да им понудат помош или поддршка на нивните соработници на најразлични проекти и задачи, и се фокусираат на изнаоѓање решенија, наместо на пронаоѓање виновници, што, пак, од друга страна поттикнува колаборативно работно опкружување каде што сите работат за постигнување на заедничките цели. На овој начин компанијата ги стимулира своите луѓе, ги прави задоволни со работата, им создава чувство на припадност кон неа, така што тие целосно се ангажираат и се попродуктивни.

„Областа во која можете да го направите најдобриот придонес во групата НОВОМАТИК целосно зависи од вашите вештини, амбиции и ниво на образование. Ние нудиме и стажирање и атрактивни работни места за студенти, дипломци и луѓе со работно искуство.“[12] Ова е повикот на НОВОМАТИК на неговата веб-страница упатен кон потенцијалните кандидати за вработување.

4.3. ПОЧИТУВАЊЕ НА ЗАКОНСКАТА РЕГУЛАТИВА И НА ВНАТРЕШНИТЕ ВОСПОСТАВЕНИ ПОЛИТИКИ НА ОДГОВОРНОСТ ВО НОВОМАТИК

Оваа меѓународна компанија го зборува јазикот на своите клиенти. Нивниот информативен материјал е достапен во повеќе различни јазици. Убедени се дека за контролираната игра е неопходно, секој регулиран, реномиран приредувач да го прикажува начинот на играта во секој свој објект. Јасно прикажан опис како да ја играат играта и правно регулиран пазар се единствениот соодветен начин да се сокријат нелегалните активности. Затоа НОВОМАТИК се залага да се дозволат игри само на

[12] https://www.novomatic.com/explore-novomatic/corporate-responsibility-sustainability/enjoy-working-with-us

сертифицирани автомати за игри на среќа, со претходна регистрација и дека сите автомати мора да бидат вмрежени на серверот со надзорен информациски систем поврзан со надлежно надзорно тело кое ќе врши контрола. Превентивни мерки во врска со однесувањето на операторите и играчите можат да се спроведат кредибилно, само откако законодавците ќе го регулираат пазарот на овој начин.

Интересно е да се спомене дека кога НОВОМАТИК влезе на македонскиот пазар во 2008 година, во нашата држава немаше Закон за игри на среќа со ваква регулатива. Сепак, НОВОМАТИК си постави внатрешно вмрежување на автоматите согласно својата внатрешна политика. Во 2011 година беше донесен нов Закон кој ги регулираше игрите на среќа по веќе поставените стандарди на оваа компанија. Денес ниеден македонски приредувач на игри на среќа не може да добие лиценца ако нема поврзаност со надзорниот информациски систем на Управата за јавни приходи.

Новоматик има воспоставено мерки и процеси за идентификување на сите осомничени случаи на перење пари и за брзо препраќање на оваа информација до властите.

Посветени на меѓународна заштита на играчи низ целиот сегмент, тие имаат обезбедено технички предуслови за спроведување на оваа мерка на заштита од „перење пари“. Службите за законска усогласеност во НОВОМАТИК се подготвени во секое време и на секаков начин да соработуваат со државните институции кои превенираат организиран криминал, финансирање тероризам, перење пари и затајување данок. Редовните и строги контроли од страна на регулаторните тела внатре во компанијата се од суштинско значење за заштита на корисниците и придонесуваат за обезбедување квалитет.

4.3.1. Корпоративна одговорност и корпоративна култура на компанијата НОВОМАТИК

Корпоративната одговорност, всушност, е вградена во секојдневниот деловен живот далеку од центарот на вниманието на медиумската јавност, а добиените награди и

фотографиите од спроведените кампањи се истакнати во компанијата и имаат за цел да влијаат врз свеста на вработените за да го разберат значењето на корпоративните вредности и принципи, кои обично се базираат на корпоративната акција.

Темелите на корпоративната култура на оваа компанија се втемелени уште во почетокот на овој бизнис и затоа, со право, раководниот кадар на НОВОМАТИК може со гордост да констатира дека корпоративната одговорност стана дел од нивната корпоративна стратегија, уште кога овој термин беше сè уште релативно непознат во германското говорно подрачје. Корпоративните акции кои оваа компанија ги спроведува покажале позитивни последици за другите учесници на пазарот, и за нивните вработени и за добавувачите и клиентите и за општеството. Ова е причината зошто компанијата има воведено неколку принципи во форма на корпоративни директиви и политики во однос на тоа како би сакала луѓето кои се дел од неа да се однесуваат, а тоа значи пред сè колективно одговорно однесување сега и во иднина.

Овие политики, исто така, ја вклучуваат и внатрешната политика за корпоративна одговорност, која служи како упатство за корпоративното управување. Основите на стратешкото управување со корпоративна одговорност се карактеризираат со **пет константи** кои му помагаат на менаџментот да ја спроведе неа решително низ целата група.

4.3.1.1. Директен и редовен контакт со сите засегнати страни

Како резултат на корпоративна култура, во НОВОМАТИК се става голем акцент на заемно вреднување и конструктивен дијалог и за таа цел изнаоѓање на разни канали за комуникација за да се допре до заинтересираните страни и да им обезбедат релевантни информации. Освен тоа, учеството во отворен дијалог преку директен и редовен контакт со сите засегнати страни е важен дел од културата на оваа компанија. Затоа НОВОМАТИК секоја година одржува два големи настани, кои исто така служат за промовирање на неформална и конструктивна комуникација со сите релевантни засегнати страни:

– Симпозиумот за одговорна игра на НОВОМАТИК и

– Новоматичниот дијалог за засегнатите страни.

4.3.1.2. Континуирани прилагодувања и ажурирања

Новоматик е целосно отворен за актуелните трендови и предизвици, и затоа прави редовни промени во своите внатрешни корпоративно одговорни политики и директиви. На пример, во 2015 година е идентификувана тековната демографска промена, како еден од најважните предизвици на иднината. Како одговор на овој предизвик е прилагодување на внатрешното упатство за групата, за спонзорство на повозрасната група вработени под слоганот „Спорт за постари лица“ и таа година НОВОМАТИК го поддржа учеството на Националниот спортски тим на повозрасни, на Светското првенство во Карлштад, Шведска.

Пристапот да се биде отворен за надградби и прилагодувања, исто така важи и за сите други области на нашето управување со корпоративна одговорност. На пример, наставниот план за обука на вработените во Австрија се ажурира секоја година за да се усогласи со најновите научни сознанија.

4.3.1.3. Минимални стандарди за внатрешната група

Иако локалните разлики во управувањето со корпоративна одговорност се неминовни, на компанијата ѝ е важно да обезбеди унифициран пристап кон управувањето со корпоративната одговорност, преку воспоставување минимални стандарди на ниво на Групацијата во сите нејзини подружници ширум светот. Еден од овие стандарди е обврзувачкиот Кодекс на однесување за сите вработени и горенаведената Директива за спонзорство на Групацијата, заедно со стандардна Политика за заштита на животната средина и планираното групно волонтирање во тимот на НОВОМАТИК (NOVOTeam). Со оглед на нејзиниот мошне динамичен раст, НОВОМАТИК се труди, освен во земјите во кои ги има стандардизирано овие документи, да ги наметне како релевантни за своите

нови инвестиции што е можно побрзо, со цел да генерира единствено разбирање на корпоративната одговорност.

4.3.1.4. Годишни извештаи во согласност со стандардите на Глобалната иницијатива за известување

Секоја членка на групацијата НОВОМАТИК секоја година го известува менаџментот со корпоративна одговорност во посебно креиран за тие прашања, Извештај за корпоративна одговорност, кој бара да не се игнорираат предизвиците или новите достигнувања. Со цел да се обезбеди меѓународната споредливост на работата на ова поле, известувањето е во согласност со барањата на Иницијативата за глобално известување на основно ниво, а исто така има и клучни аспекти подложени на испитување од страна на надворешни, независни ревизори. На овој начин, се тежнее кон обезбедување на највисок степен на транспарентност и следливост. Покрај членството во локалните тела кои се посветени на промовирање на одржливоста (во Австрија, на пример, тоа е Австрискиот деловен совет за одржлив развој), НОВОМАТИК членува во значајни меѓународни институции. Така, таа е член на Глобалното здружение на ОН од мај 2014 година и секоја година таму објавува соодветен извештај за напредокот. Исто така НОВОМАТИК посветено ги следи Упатствата на ОЕЦД за мултинационални претпријатија од мај 2014 година.

4.3.2. Грижливо постапување со лични податоци

Заштитата на податоците и безбедноста на информациите претставува основа за стабилни и успешни односи со клиентите. Личните податоци на вработените, за клиентите или деловните партнери, се употребуваат исклучиво во рамките на постоечките договорни односи и во согласност со законските одредби, а особено во согласност со применливите национални прописи за заштита на податоци.

4.3.3. Спречување перење на пари

Поимот перење на пари се однесува на пуштање во оптек на нелегално заработени пари и средства во легалниот финансиски и економски тек. Ваквите пари се резултат на незаконски активности (на пр. шверц на дрога, трговија со оружје, во некои држави и затајување на данок) или се наменети за финансирање на незаконски активности како тероризам. Секоја комерцијална трансакција може да биде цел на шемата за перење на пари. Јасно претставена цел на компанијата НОВОМАТИК е да се спречи перењето на пари, заради што таа има развиено програма за спречување перење на пари што постојано ја подобрува. Активно соработува со одговорните служби, а обуката на персонал претставува значаен камен-темелник на нашата програма за спречување перење на пари.

Ретко која компанија има специјална (т.н. жешка) линија за електронска пошта за пријавување. Секој вработен, секој деловен партнер и клиент може да пише на дадената адреса преку електронска пошта, ако сака и на анонимен начин, кај неутрален орган да пријави секакви околности што посочуваат кршење на овој кодекс на однесување. Сите пријави ќе бидат обработени од страна на менаџерот за усогласеност (Compliance Manager), а може и пријавувачот да се информира за мерките што биле преземени преку повторно контактирање на специјалната линија за електронска пошта за пријавување.

Непочитувањето на основните начела на Кодексот на однесување може да ѝ наштетат на угледот и конкурентноста на Групацијата, заради тоа се предвидени дисциплински казнени мерки, прекршочни, па дури и кривични санкции. Менаџерот за усогласеност му дава препораки на менаџментот во однос на мерките што треба да се преземат за во иднина да се избегне непочитување на законот или на прописите дефинирани во Кодексот на однесување.

4.3.4. Компаниска група за корпоративна одговорност

За работата и унапредувањето на корпоративната одговорност е одговорно посебно одделение – Група КО (CR Group – Corporative Responsibility Group) која директно известува до највисокиот менаџмент. Со цел континуирано и редовно вклучување на другите одделенија на групацијата беше формиран Одбор на КО, кој се состои од раководители на одделенија и други одговорни вработени во Групацијата. Овој одбор на КО одржува квартални состаноци, со цел да се обезбеди неформална размена на информации за прашања релевантни за корпоративната одговорност и да се промовира меѓусебна поддршка во врска со спроведувањето на проектите. Освен тоа, назначени се службеници кои ги имплементираат условите и директивите договорени на ниво на Групацијата во рамките на нивните поединечни области на одговорност.

Надзорниот одбор на НОВОМАТИК АГ има свој поткомитет кој се занимава исклучиво со корпоративно одговорни теми КО Комитет (CR Committee) и е единствената голема австриска компанија која има формирано вакво тело. Резултатите од повратните информации преку делумно неформалната, делумно институционализирана размена со нашите засегнати страни се влеваат во компаниското управување со корпоративна одговорност. Во редовни интервали се врши проверка дали она што е важно за НОВОМАТИК е исто толку важно и за неговите засегнати страни, на што се придава приоритетно значење, со цел да се задржи ажурирано управување со корпоративна одговорност. Секоја година се одржува формален прашалник за идентификување на основните теми за НОВОМАТИК и за нивните засегнати страни како редовен процес на ажурирање базиран на примена на неколку алатки за анализа, а резултатите од овој процес се прикажани на веб-страницата на компанијата, вклучувајќи и прикажување на промените во споредба со претходната година. Сеопфатен опис на процесот на ажурирање е една од содржините во Годишниот извештај за корпоративна одговорност.

4.3.5. Кодекс на однесување (Code of Conduct) на НОВОМАТИК – формален израз на корпоративната култура во компанијата

Од сето ова може да се заклучи дека корпоративната одговорност е цврсто закотвена во компанијата НОВОМАТИК, а врз основа на нејзините сопствени вредности поставени уште од самото основање на компанијата, и врз база на законската регулатива и на меѓународните стандарди, како што се десетте начела на Глобал Компакт на ОН, е креиран Кодексот на однесување на оваа компанија.

Овој Кодекс на однесување претставува формален израз на културата на однесување во компанијата, градена со години. „Во него се содржани јасно дефинирани правила за етичко и законско однесување и за начинот на донесување одлуки што мора да бидат применувани и почитувани од страна на секој поединец што е вработен во групацијата, што значи дека тој е обврзувачки за сите вработени на секое деловно поле и за сите нивоа на одговорност во групацијата.“[13]

За негова правилна примена во секојдневното деловно работење, а особено кога ќе настанат комплицирани, тешки ситуации, кога вработениот е во дилема кој начин на постапување да го одбере како правилен и соодветен, важно е тој да си ги постави следниве прашања:

- Дали постапувањето или одлуката е дозволена со закон?
- Дали е соодветна на вредностите, на интерните процедури и насоки на компанијата, на основните начела содржани во кодексот на однесување и неговите цели?
- Дали му е приоритет доброто на компанијата или личниот интерес?
- Дали има чувство дека неговото постапување или одлука е правилна?
- Дали тоа постапување или одлука ќе помине на државните контроли?
- Како тоа постапување или одлука го штити угледот на компанијата како корпорациска групација со високи етички стандарди?

[13] Code of Conduct -https://www.novomatic.com/explore-novomatic/corporate-responsibility-sustainability

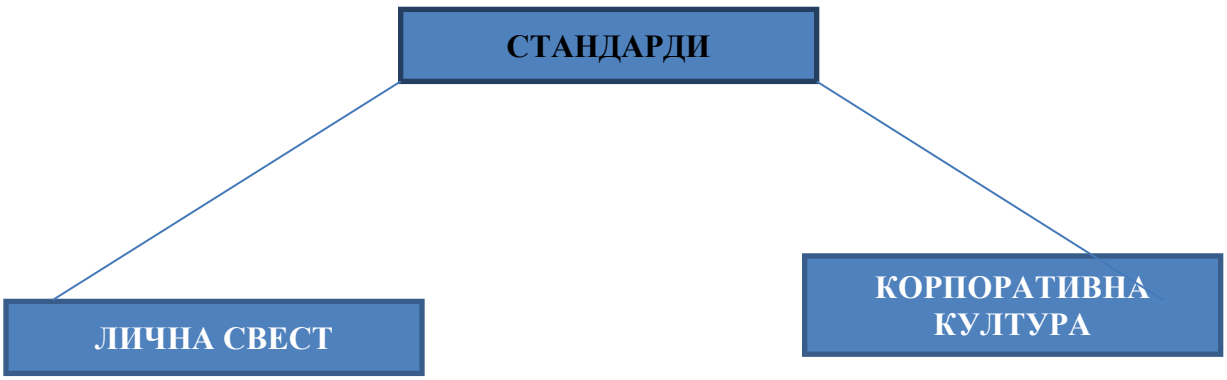
Дури кога на сите овие прашања одговорот ќе биде „ДА“, тогаш тоа постапување или одлука може да се смета за правилна. Во случај некој од одговорите да е „НЕ“ и создава дилема, вработениот е должен да го контактира менаџерот за усогласеност.

Кодексот на однесување дава насоки и начела за секојдневното деловно работење усогласено со вредностите на компанијата и позитивните законски прописи. Почитувањето на овие насоки за однесување го чува добриот углед на компанијата, самите вработени и ги намалува ризиците од несакани инциденти. Секој вработен е должен, доколку стане свесен за кршење на законот или на правилата на Кодексот на однесување, тоа да го пријави на надлежниот орган, користејќи ја посебната линија или електронска пошта за пријавување. Сите информации може да се дадат по потреба и анонимно, а и да се остават личните податоци, тие ќе бидат третирани како строго доверливи.

Овој орган гарантира дека дури и да произлезе дека сомнението било неосновано, нема да има посредни или непосредни санкции, доколку информации се дадени со најдобро знаење и со добра намера.

Неусогласеноста со начелата на Кодексот на однесување може да предизвика многу негативни последици. Тоа може да го наруши угледот и конкурентноста на компанијата, а може да резултира и со дисциплински мерки, прекршочни санкции и во најлош случај, кривични казни и за компанијата и за вработените.

Во Кодексот на однесување на НОВОМАТИК е јасно дефиниран и графички прикажан односот помеѓу стандардите, корпоративната култура и личната свест.



Кодексот на однесување е важечки во сите друштва, во кои НОВОМАТИК АГ има посреден или непосреден удел од најмалку 50%. Другите компании, во кои сме акционери или со кои одржуваме долгорочна деловна соработка, се запознаени со Кодексот на однесување и се повикуваат да го прифатат и да го применуваат во рамките на структурата за донесување одлуки во нивната компанија.

Овој Кодекс на однесување ја определува етичката и законската рамка, во која имаме намера да делуваме и да продолжиме по нашиот пат на успехот. Тој е обврзувачки за сите вработени на сите хиерархиски нивоа во сите придружни компании и на сите деловни полиња во Групацијата. Во него се изразува јасен став против корупцијата во која било нејзина форма и посветеност на инклузивна, законски усогласена и недискриминирачка корпоративна култура, култура на заемно почитување. Од оваа причина, Кодексот на однесување, што претставува основа на корпоративната култура, мора да биде секојдневно применуван и спроведуван во секојдневното работење.

Со цел да ја задржи титулата – водечки добавувач на опрема за игри на среќа, од суштинско значење за компанијата е да ги презема своите деловни активности поставувајќи примери и секој еден нејзин член мора да придонесува кон тоа. Намената на Кодексот на однесување е да се потенцира дека усогласеноста со позитивните законски прописи на државите во кои таа делува е основно начело на оваа компанија, што значи мора да се избегне секакво кршење на законските одредби при вршењето на деловните активности, а исто така и кршење на интерните правила и насоки, независно за кое хиерархиско ниво се работи.

Третирање со истата почит на приватноста и личните права на поединците од страна на сите е едно од начелата на овој Кодекс. Ова начело вклучува и доверливо постапување со личните податоци и информации поврзани со колегите.

Независно од улогата и позицијата во компанијата, Кодексот бара работење заеднички на отворен и на директен начин, што значи: поздравување на колегите и гостите, независно дали лично или телефонски, одговарање на повици наведувајќи го

името на компанијата, примена на почитувачки, пријателски тон, соодветно облекување и отвореност за соработка. Сите овие вредности исто така треба да се вклопени и во писмената кореспонденција, преку употреба на почитувачко и внимателно фразирање.

Сликата на модерна, водечка компанија во индустриската гранка игри на среќа, не ја прават ниту убавите деловни објекти, ниту луксузниот ентериер, туку меѓусебните односи на луѓето во неа и модерната и одговорна култура на управување. Кодексот поставува посебни правила, само за менаџментот, што значат лидерски стил на раководење, преку личен успех и постапување за пример, што се базира на признавање на постигнувањата, мотивација и етичко постапување.

Менаџерите кои имаат овластување да вработуваат или да унапредуваат персонал треба да донесуваат одлуки објективно, врз основа на професионалните квалификации и примерното однесување на кандидатите.

Должност на сите менаџери е да дефинираат јасно формулирани, амбициозни, но реални цели и самите да се стремат кон нив со своите сопствени активности. Усогласеноста со законските одредби е неизбежно барање во упатствата за постигнување на тие цели. Во текот на имплементацијата, менаџерите имаат одговорност да следат дали вработените се придржуваат кон законските одредби. Како менаџери, тие во секоја своја одлука и со секој свој гест, треба јасно да искажуваат неприфатливост на кршења на законот. Интегритетот започнува на врвот на компанијата, а врвот треба со своето етичко однесување да биде пример за останатите вработени и да го поттикнува нивниот начин на однесување.

Принципот дека само мотивирани вработени можат да ја туркаат компанијата напред, кон успехот, е исто така вграден во Кодексот на НОВОМАТИК. Затоа им се препорачува на менаџерите делегирање на што е можно поголеми надлежности и одговорност на вработените, не само што ја зголемува мотивацијата, туку и чувството на припадност во компанијата. Тоа треба да се промовира, бидејќи кога вработените ја

чувствуваат компанијата како своја, тие се грижат за неа, за нејзиниот углед и авторитет, стануваат нејзини бренд-менаџери.

Во Кодексот е ставен посебен акцент на недискриминаторската политика на компанијата, што подразбира нула толеранција за дискриминацијата. Таа секому му ги нуди истите услови за работа, независно од полот, етничкото потекло, староста, инвалидитетот, верата, гледиштата на светот и сексуалната ориентација.

Вработените имаат право на безбедно и достоинствено работно место. Здравјето и безбедноста на вработените се од посебно значење за компанијата. Освен што таа безусловно ги почитува законските прописи од оваа област, таа ги промовира физичката и ментална благосостојба како значаен фактор што придонесува кон задржување на работните места.

Во контекст на ова е и промоцијата на достоинствена работа. Насилничко и понижувачко однесување е забранет збор во НОВОМАТИК. Почитувањето на интегритетот и достоинството на вработените е императив.

Освен правилата на однесување на менаџментот кон вработените, Кодексот пропишува и правила кои треба да бидат почитувани од страна на вработените. Од нив се очекува првенствено, лична лојалност кон компанијата, бидејќи однесувањето на секој поединец придонесува кон нејзиниот углед. Секој вработен треба да биде свесен дека неговото однесување претставува дел од вредноста на компанијата, дел од нејзиниот вкупен биланс на состојба и затоа не смее да се потценува. Затоа, освен општите правила содржани во Кодексот на однесување, пропишани се и правила за однесување на вработените на социјалните мрежи или на други интернет-платформи, но исто така и офлајн. Секој вработен е забележлив како претставник на корпоративната групација и оттука треба да се однесува онака, како што тоа професионално се очекува од него.

На вработените им е дадена насока, посебно треба да се воздржат од дискриминирачки и напаѓачки изјави (на пример, против конкуренцијата), со цел да се задржи довербата на клиентите. Од суштинско значење е унифицирана и јасна

комуникација и во јавноста да се настапува со единствена и конзистентна корпоративна слика, особено земајќи го предвид фактот што пазарот на игри на среќа е доста чувствителен. Пред да се даде согласност за да се реализира некоја планирана кореспонденција околу преземањето на определени маркетиншки иницијативи, или каква било изјава во јавност, мора претходно да се направи консултација со одговорниот Групациски оддел за комуникации и со Одделот за маркетинг.

4.4. ГРИЖА ЗА КЛИЕНТИТЕ

Грижата за клиентите и понуда за забава на највисоко техничко ниво и во најдобрата можна рамка е исто така дел од содржината на Кодексот на однесување. Покрај грижливото обезбедување на квалитетот на продуктите, ангажирани се и меѓународно акредитирани и независни лаборатории за тестирање кои ја гарантираат усогласеноста со позитивните закони. Овде влегува и заштитата на малолетници и играчи на која ѝ се дава врвен приоритет, па така целите на Програмата за одговорно играње игри на среќа, што НОВОМАТИК ја спроведува, значително ги надминува законските барања.
Основно начело на оваа политика за одговорно играње е дека лепезата на игри на среќа на оваа компанија е наменета исклучиво за возрасни.

Она во кое компанијата е сигурна за своите деловни односи, реципроцитетно го очекува од нејзините деловни партнери. Како производител на хај-тек производи, таа ги поставува највисоките барања за квалитет, освен за нејзините производи, така и за генералното професионално деловно работење. Ги почитува желбите на деловните партнери работејќи со услужен менталитет, но го очекува истото и од нив. Настојувајќи да биде сигурен деловен партнер, компанијата во својот Кодекс на однесување предвидува донесување одлуки за избор на добавувачи, врз основа на транспарентни критериуми. Критериумите како услов за избор на деловни партнери се следниве:

- да се однесува во согласност со законодавството
- да не поддржува и да не подлегнува на корупција
- да почитува забрана за детска работа

- да им обезбедува здравствена заштита на своите вработени
- да внимава на зачувување на животната средина, особено на умерено користење на природни ресурси.

Врз основа на овие критериуми, добавувачи се одбирани со голема грижливост, внимавајќи угледот на компанијата да не биде нарушен од несоодвенти активности или деловни пракси на некој од деловните партнери, вмешување на групацијата во афери заради некаков деловен однос со несоодветни добавувачи.

4.4.1. Забрана на коруптивно однесување

НОВОМАТИК се труди да добива нарачки на фер начин, заради тоа што нуди квалитет и уникатни производи и услуги и конкурентни цени, а не со давање поткуп или со давање незаслужени подароци. Во Кодексот на однесување јасно е изразено противење на какво било нудење и давање на готовина, подароци и други поволности (на пр. нудење на работно место) со цел да се добијат незаслужени предности, независно дали ова се случува директно во прилог на донесувачот на одлуката или во прилог на трета страна. Сите вработени мора да ги избегнат сите активности што оставаат впечаток на применување на незаконско влијание, особено кога се работи за работи со државните службеници, арбитражните судии и експерти, органите и партнерите на законодавството, административните или судските службеници или други и вработени на компании, во кои една или повеќе регионални служби поседуваат удел од најмалку 50 %.

Оваа особено строга процедура против корупција на унифициран начин се применува насекаде низ Групацијата, усогласена со разликите во законодавствата во многуте држави во кои компанијата води бизнис.

Ова се бара и од деловните партнери кои треба да применуваат исти деловни стандарди, што не дозволуваат корупција и исто така да внимаваат на својот углед.

Воспоставените деловни односи и трансакции се транспарентни поради нивното евидентирање. Вообичаена пракса е договорите што се надвор од рамката на вообичаеното деловно работење, редовно да се проверуваат од страна на Групацискиот оддел за ревизија.

Корупцијата создава зависност, затоа вработените и деловните партнери што работат во името на компанијата не смеат да ја користат својата позиција за да бараат, прифаќаат или да се согласат кон примање подароци за самите себе или за трети. Така тие си ја обезбедуваат својата независност.

Прифаќањето бенефиции е дозволено само кога се примаат подароци со мала вредност. При примање подароци не смее да се создаде впечаток дека се очекува одредено однесување или дури и награда. Ова посебно треба да се земе предвид доколку во блиска иднина треба да се водат разговори поврзани со деловното работење. Дали ќе настане ваков впечаток, зависи од околностите на одредениот случај, а посебно од следниве фактори:

- вредност на подарокот
- зачестеноста на давање подароци
- позицијата на корисникот во компанијата.

Прифаќањето бенефиции надвор од оваа рамка е забрането, а во таков случај мора да се пријави на менаџерот за усогласеност заради одобрување. Никако не е дозволено примање на пари во готово или безготовински подароци (на пр. ваучери) понудени од деловните партнери или трети лица.

4.4.2. Начело на фер односи спрема конкуренцијата

Во овој сегмент спаѓа и посветеноста кон фер односи спрема конкуренцијата и начелото на интегритет на пазарите во однос на конкуренцијата, поради тоа што тоа е единствениот начин учесниците на пазарот да го искористат својот целосен потенцијал.

Производите на НОВОМАТИК се уникатни затоа што се произведени со сопствена иновативност и сопствена експертиза обезбедена за оваа цел, а правата на трговските марки и на автоматите и на оперативните објекти АДМИРАЛ се заштитени. Компанијата ги почитува странските закони за сопственост, за патенти и права на трговски марки и тоа го очекува за возврат и од нејзините конкуренти. Фер односот мора да е заемен.

Неизбежни се и контактите со државни институции на многу различни начини; на пример, во однос на издавање лиценци и концесии, при што мора да се внимава на постапување соодветно на закон од страна на вработените и со зголемена транспарентност, заради тоа што оваа компанија е во центарот на јавниот интерес.

Освен тоа НОВОМАТИК го нуди своето стручно знаење за понатамошен развој на условите на регулаторната рамка и учествува во јавните дискусии за градење консензус на транспарентен начин преку ставање на располагање на информации на целата индустриска гранка – игри на среќа, а доколку е потребно да може и да учествува директно во законодавниот или административниот процес на донесување одлуки, по пат на лобирачки активности. Бидејќи лобирањето во Австрија е регулирано со закон, компанијата при преземање на какви било лобирачки активности го прави тоа на транспарентен начин и во рамките на законските ограничувања.

4.4.3. Начело на доверливост

Во Кодексот за однесување големо значење му се придава и на доверливото третирање на тајни информации, како на индустриската гранка (на пр. нацрти за конструирање, примероци, модели, формули, софтвер), така и тајните на компанијата (на пр. бројки од интерниот систем на известување). Како тајни се класифицираат сите факти, околности и работи што не се јавно достапни – туку со пристап само од страна на избран круг на лица и за кои постои интерес на компанијата истите да не бидат ширени. Доверливи формулари за информации или во врска со добавувачи, клиенти, консултатни, застапници итн. мора исто така да се третираат како доверливи.

Сите вработени подлежат на начелото за забрана за оддавање на деловните тајни и ваква клаузула потпишуваат во договорите за вработување, како должност за верност кон компанијата како работодавач. Должноста да не се оддаваат деловните тајни важи и по завршување на вработувањето, бидејќи обелоденувањето на доверливи информации, независно од тоа кога настапило, може да нанесе штета на деловното работење на компанијата или на нејзините добавувачи или клиенти. Тајноста на трговските тајни првенствено служи за заштита на правата за интелектуална сопственост и за спречување губиток на сопствената експертиза.

Доколку некој открие фалсификати на НОВОМАТИК производите (пиратерија на производи) или други кршења на правата на интелектуална сопственост, тој има морална и законска должност тоа да го пријави во Одделот за правни работи на Групацијата.

4.4.4. Без конфликти на интерес

Кодексот предвидува, доколку личните околности се во конфликт со интересите на нашата компанија или некој вработен е носител на неколку функции што се со конфликт на интереси во рамките на Групацијата, таков случај да се пријави на претпоставениот и на менаџерот за усогласеност или од почеток да бидат избегнати.

Исто така, интерните одлуки во врска со деловниот процес не смеат да бидат под влијание на лични или приватни интереси. Постоечки или потенцијален конфликт на интереси постои во секој случај кога роднините се на позиција на претпоставен и/или се вработени во истиот или во надреден оддел. Затоа блиски роднини можат да се вработат само доколку одлуката за нивно вработување се базира врз објективни критериуми како: квалификација, успех, способности, како и искуство, и ако не постои директно известување помеѓу претпоставениот и роднината. Секој случај од овој вид мора да се пријави на менаџерот за усогласеност. Ова правило не важи за краткорочни вработувања како пракси или практични обуки.

Исто така, доколку некој вработен (или негови блиски роднини) учествува во процесот на донесување одлуки, на кој било начин е вклучен во деловното работење на партнерот, не е дозволено тој да биде задолжен за таа компанија без претходно известување на менаџерот за усогласеност.

Најстрого е забрането играње/коцкање на производи на нашата Групација или преку услуги на Групацијата во и вон просториите на НОВОМАТИК. Постои исклучок од забраната за играње/коцкање доколку играњето/коцкањето е за деловни цели како, на пример, демонстрација на клиенти, тестирање и истражување на пазарот.

4.4.5. Програма за одговорна игра (Responsible Gaming)

Како што сугерира името, игри на среќа се игри каде што ви треба само среќа за да имате шанса да победите, но треба да се почитуваат следните **четири златни правила** за да се забавувате вистински со забавните игри:

1. Играј според твојата желба и интуиција. Ова се однесува на забавниот фактор на учество во игрите – без, сепак, да доведе до компулсивно однесување.
2. Избегнувајте да играте системи. НОВОМАТИК се залага за отворена и транспарентна комуникација со своите клиенти во врска со игрите, за да може да ги препознае знаците на проблематично играчко однесување.
3. „Не се вади“- експлицитното известување до нашите клиенти за ограничување на игри на нивниот индивидуален финансиски капацитет, така што тие не ќе можат да ги надминат своите можности и со тоа ќе ги избегнат сите загуби што можат да ги направат.
4. Запрете навреме. Ова правило е битно и се однесува на уживање во игрите, но во безбедни рамковни услови, што значи одговорна игра.

Како може да успее практичната имплементација на одговорната забава? Кои принципи ја движат компанијата во врска со тоа? Нели е контрадикторна сама на себе?

Основните законски прописи за обезбедување на услугите за игра не се хетерогено регулирани на меѓународно ниво. Дури и на ниво на ЕУ не постојат јасни регулативи. Како резултат на тоа, НОВОМАТИК си има наметнато свои принципи за тоа како да ги понуди своите услуги одговорно. Тие се дефинирани во групата „ОДГОВОРНА ИГРА“ во Кодексот на однесување на компанијата. Освен тоа, компанијата сама донесе одлука да го ограничи своето делување и да ги понуди своите услуги единствено на регулирани пазари.

Заштитата на младите е од особена важност за една сериозна компанија што се занимава со игри на среќа и оди во чекор со компаниската цел – обезбедување на отворени и објективни информации на клиентите за условите за игра и нивно запознавање со можни симптоми на прекумерна игра. Како резултат на тоа, особено се внимава на тоа, малолетниците да не добијат пристап до понудите на оваа компанија.

Со оглед на хетерогената природа на соодветните национални регулативи, техничкиот начин на кој се применуваат овие принципи варираат од земја до земја. Затоа компанијата има отворено посебно електронско сандаче за дополнителни информации, чија адреса е објавена на нејзината веб-страница.

Сите мерки за заштита на своите клиенти, кои ги спроведува специјализираниот Оддел за одговорна игра, се засноваат на принципот на подобрување на нивната лична одговорност. Освен што на веб-страницата на компанијата има објавени информативни брошури, кои се достапни на повеќе јазици бесплатно и онлајн и офлајн, вработените во подружниците на Новоматик во сите земји, во кои таа има свои придружни компании, се добро обучени и способни да даваат соодветни информации. За таа цел, вработените во компаниите на НОВОМАТИК добиваат повеќе нивоа на обука, со што им се овозможува да знаат да идентификуваат потенцијално проблематично играчко однесување кај клиентите и да понудат помош.

Исто така, компанијата сама си наметна одредена граница за начинот и обемот на сопственото рекламирање. Тие мерки се дефинирани во стандардите, поставени во Оделот за корпоративниот одговорен маркетинг, каде што се пропишани границите на

компаниското маркетиншко присуство. Така, на пример, Одделот за маркетинг се грижи да не се објавуваат во медиумите теми кои првенствено се насочени кон адолесцентите и младите.

Да се имплементира толку голема одговорност и одговорно однесување во таква чувствителна индустрија, и уште да се одржи посветеноста кон одржување на тоа одговорно однесување, е декларирана цел на оваа компанија веќе многу години. Покрај тоа, освен годишниот план за одржливост, имаат развиено и обврзувачки одговорен код за играње за целата група компании во нејзиниот состав, со цел да се исполнат високите барања за модерна, превентивна и пионерска заштита на играчи.

Одговорното играње е прилично суштинска компонента на филозофијата на оваа компанија и водечки принцип на нејзиниот секојдневен бизнис. Одделот за одговорно играње во компанијата има обврска да им ги обезбеди на клиентите и партнерите во бизнисот најдобрите информации и да ги обучи своите вработени како да се справат со проблематични играчи и на крајот, ако е потребно, да ја обезбеди и потребната поддршка. Личната одговорност на клиентите, а исто така и на вработените и партнерите, може да се развива само со обезбедување на доволно информации. Значајна е превенцијата и заштитата на играчите што започнува дури и пред првата игра.

Во соработка со квалификувана, научна и независна институција за заштита од неодговорно играње, или уште полошо, од патолошко коцкање, и со помош на обучен персонал и потребната техничка помош и инфраструктура, НОВОМАТИК има за цел да постави нови стандарди за модерни игри, но и заштита од зависност. Кодексот е заснован на она што се смета за десетте најважни принципи на одговорна игра. Компанијата не се плаши од губење клиенти и смета дека заштитата на играчите, економскиот успех и строгите регулаторни мерки не се во конфликт едни со други. Наместо тоа, таа верува дека создавајќи модерна програма за одговорна игра, ги унапредува и подобрува условите за позитивен корпоративен развој и гради одржливи односи со клиентите засновани на доверба.

Освен сопствениците и органите на НОВОМАТИК, и подружниците што ја составуваат групата нејзини компании, мора активно и посветено да ја спроведуваат Програмата за одговорна игра во своите казина и клубови за играње и забава како знак за прифаќање на политиките на нејзината корпоративна одговорност.

Убедувањето дека заштитата на играчите и економскиот успех се компатибилни, може да се гарантира само со строга регулаторна политика.

Регулираните игри се општествено прифатен дел од забавата и забавната индустрија. НОВОМАТИК се обврзува дека ќе преземе одговорност освен за превенција, дури и за играчи кои покажуваат проблематично играчко однесување и дека ќе придонесе за спроведување на активности за нивната заштита и нивниот понатамошен развој, во соработка со научни институции.

Одговорноста на НОВОМАТИК се раководи според следните десет најважни принципи објавени на нивната веб-страница:

„Ние ја разбираме заштитата на играчите како и сите други активности, кои го намалуваат или спречуваат потенцијалниот штетен ефект на играта.

- Главната цел на таа заштита е да се спречат и намалат негативните ефекти од неодговорна игра за сите играчи, а посебно за адолесцентите и други ранливи групи во општеството, а со тоа и за членовите на нивното семејство.
- Превенцијата веќе започнува со првата игра. Примарната заштита е насочена кон целото население и сите потенцијални и активни клиенти. Ние сакаме да спречиме игрите да станат проблем уште од самиот почеток.
- Патот кон ослободување од зависноста од игри не е еднонасочна улица. Ние исто така преземаме превентивни мерки кон играчи кои веќе имаат проблем и им помагаме повторно да ја преземат контролата врз нивното однесување.
- Нашата улога во превенцијата завршува кога проблематичното однесување од игра преоѓа во патолошка зависност. Третманот на таа зависност од игри на среќа и терцијарна превенција спаѓаат во рамките на психотерапевтски третман.

- Нашите активности ги оценуваат независни експерти според научни стандарди и ги инкорпорираат овие наоди во постојано развивање на нашите активности.
- Малолетниците под 18 години никогаш не смеат да влезат во нашите простории за игри или да учествуваат во игри. Тоа јасно го прикажуваме на влезовите од нашите простории.
- Задолжителната регистрација, персонализирана картичка на играч и електронски пристап-систем гарантира дека малолетниците не можат да учествуваат во игри.
- Нашата одговорност кон децата и малолетните лица не престанува со пристапната контрола. Ние се вклучуваме во активности за подигнување на свеста, за да стигнеме до оваа целна група користејќи активни информации и едукативни кампањи и преку предавања за животни вештини.
- Малолетниците се исто така изложени на ризик ако членовите на нивното семејство имаат проблеми со игри. На ова реагираме со низа информативни активности. Ние сме посветени на игри во јасна, строго регулирана рамка. Ова особено се однесува на рекламирањето.“[14]

Секој автомат за игри на среќа што е приозвод на оваа компанија има свое посебно име, но зад секое посебно име стои идентитетот на НОВОМАТИК, кој е препознатлив, популарен и докажан бренд, кога се работи за автомати за игри на среќа. Зад овој бренд стои цела екипа маркетинг-професионалци кои грижливо работат на неговата промоција на дневна основа, а поради природата на дејноста што ја врши, што е под постојан мониторинг како од државата и од општествената заедница, така и од медиумите, нивната маркетинг-кампања во најголем дел се заснова врз општествената одговорност и корпоративната култура. Затоа тие доброволно ги ограничуваат нивните рекламни маркетинг-активности и се фокусираат на обезбедување информации, но никако на прекумерно стимулирање на желбата за коцкање, ниту, пак, на охрабрување на потрошувачите да играат прекумерно, односно повеќе отколку што имаат средства.

Тие никогаш при своето рекламирање не ги претставуваат игрите на среќа како алтернатива на работно ангажирање или како можност за заработувачка, а уште помалку

[14]https://www.novomatic.com/explore-novomatic/corporate-responsibility-sustainability

како излез од финансиски или лични потешкотии. Маркетингот на НОВОМАТИК се фокусира на забавниот аспект на играње, а не на ветувања за победа на апаратот и не инспирира никакви лажни очекувања или нереални ветувања. За своите рекламни активности Маркетинг-секторот задолжително бара одобрение од страна на Одделот за одговорна игра. Овој оддел врши детална контрола над рекламните кампањи, на секоја употребена фотографија или реченица, и по негова сугестија во секоја реклама, ако е можно, се вклучува порака за одговорниот аспект на играњето.

Новоматик доброволно и намерно се дистанцира од сите спонзорски обврски, кои првенствено се наменети за деца и малолетници, иако за такво нешто не постои законско ограничување, заради нивниот став дека социјалните иницијативи и проекти кои се фокусираат на децата и малолетните лица се несоодветни за партнерство. Во нивните реклами не се користат препораки кои конкретно апелираат до младата публика, ниту пак поставуваат реклами во медиуми чија целна група се особено малолетните лица.

НОВОМАТИК верува дека личната одговорност на клиентите е најјакото оружје против зависноста од игри на среќа и затоа со разни механизми ја јакне истата, првенствено обезбедувајќи совети за одговорно играње.

Клиентите можат да си направат и самопроверка, преку тест што можат да го најдат во флаерите и брошурите поставени на видни места во просториите за играње. Оваа самопроверка има за цел да ги поттикне играчите на размислување колку се способни да се спротивстават на зависноста или можноста од зависност од коцкање. Доколку тестот покаже дека кај нив постои опасност од зависност, или веќе се создала зависноста, и ако тие ја согледаат правилно својата ситуација и посакаат помош, НОВОМАТИК им дава можност на сите клиенти доброволно да се ограничат, да обезбедат оддалеченост од игри. Со доброволно самоограничување играчот може да го ограничи бројот на посети на секој објект за игри или самиот да си забрани влез целосно. Нема пречки за можноста за доброволно самоограничување. Формата за самоограничување е достапна во секој објект за игри, но исто така да се преземе онлајн.

Новоматик има развиена научно базирана програма за обука во соработка со независни експерти. Наставниот план на обуката е дизајниран така што сите вработени да стекнат основни знаења за развојот на зависност од игри на среќа и проблематично коцкарско однесување. Целиот персонал, вклучувајќи го тука и менаџментот на компанијата, има поминато обука за одговорна игра, која придонесува за потиснување на зависноста од игри на среќа, заради што таа повеќе не се смета за предмет што е табу-тема на општата јавност. Постојат и агенти за превенција кои посетуваат поширока и поинтензивна обука и за да умеат да се справат со клиентите кои имаат висок ризик од зависност од коцкање. Исто така научно базираниот информативен материјал на оваа тема, во вид на флаери и брошури, е достапен во секое време во сите локации и онлајн, а поставена е и бесплатната телефонска линија, како контакт за помош од страна на психолози за какви било прашања.

И македонските компании во состав на НОВОМАТИК посветено ја спроведуваат Програмата за одговорно играње игри на среќа. Во сите објекти за игра, на видно место, достапни за секој клиент, се поставени флаери со слогани што повикуваат на одговорност при играњето и со тест за самопроверка. На флаерите може да се најде контакт од бесплатната линија за помош, а сите вработени уште во првиот месец од своето вработување поминуваат обука за одговорно однесување со посетителите во објектот, особено со ризичните групи. Исто така, освен овие превентивни мерки, македонските НОВОМАТИК компании имаат склучено договор со стручна, психијатриска ординација, која е спремна да понуди и понатамошна помош на играчите кои покажуваат знаци на патолошка зависност од коцкање и кои станале свесни за тоа при самопроверката, и покажале волја и желба да им се помогне. И овој вид помош за нив е бесплатна.

Играчите на Новоматик автоматите имаат можност да го контролираат своето однесување и преку самата игра, бидејќи на нив има инсталирано јасно видливо прикажување на времето и прикажување на номиналната вредност на кредитот што му помага на играчот да остане во контакт со реалноста, да има контрола над своето време и своите пари.

Од посебно значење за компанијата е почитувањето на високите стандарди за заштита на податоците на корисниците на приватност, а тоа е обезбедено со највисок технички стандард.

НОВОМАТИК посветно ја одржува и развива својата пионерска улога со лансирање на модерен, електронски систем за пристап и оценувачки систем за предупредување. Нивните производи ги задоволуваат најсовремените технички стандарди и се тестираат и сертифицираат од акредитирани лаборатории за тестирање, од независни инспекции со строги процедури за лиценцирање за нивните производи и услуги. Контролираното играње овозможува одговорност како од операторот, така и од играчот. Како реномиран провајдер на регулирани пазари, гарантира усогласеност со проценти на фер исплати.

На 7 ноември 2019 година, НОВОМАТИК го доби меѓународниот сертификат Г4 (G4 - Global Gambling Guidance Group) за одговорна игра, со што стана прва австриска и единствена во светот компанија која успеа да го добие ова престижно признание, на што е особено горда. Стандардот е далеку поголем од она што се бара со закон и експертите го сметаат за најпознат светски стандард што ги опфаќа сите деловни сегменти на компанија – приредувач на игри на среќа. Пред да се додели сертификација, се тестираат околу сто критериуми од страна на независни ревизори. Се тестираат интерните упатства и кодекси на однесување, обуките на персоналот за спречување зависност, идентификацијата на возраста и заштитата на младите, сè до информациите за клиентите за ризиците од игри, алатките за самоограничување и опциите за блокирање. Сертификатот мора да се обновува на секои две години со прегласување врз основа на направените подобрувања. Стандардот постојано се ажурира за да ги одрази најновите научни наоди. Со добивање на овој сертификат, брендот НОВОМАТИК доби многу на значење, но сега тој има поголема одговорност бидејќи треба да вложи уште поголеми напори за да го задржи.

4.5. ОДГОВОРНОСТА НА НОВОМАТИК СПРЕМА ОПШТЕСТВЕНАТА ЗАЕДНИЦА

Како што веќе споменав, НОВОМАТИК е познат и признат бренд. За таквиот углед на брендот огромен придонес, можеби и најзначаен, има општествената одговорност и спремноста да го дели својот успех со општеството. Тоа го покажува и прави, секојдневно поддржувајќи општествени и културни иницијативи, со цел да придонесе кон општествена солидарност.

Секогаш кога тоа е можно и соодветно, оваа компанија се труди да го поврзе промовирањето на уметност, култура или спорт со општествената одговорност. Поддршката на добро познатите добротворни институции, секогаш има предност пред донациите на засегнати поединци.

Во Македонија, компаниите во состав на групацијата НОВОМАТИК донираат средства за лекување на тешки болести и за скапи операции на свои вработени и членови од нивните најблиски семејства, секогаш кога е потребно, но се донираат финансиски средства и за добротворни цели на здруженија и асоцијации кои помагаат на деца без родители или деца со посебни потреби. Така, на пример, тие се најголемиот поддржувач – донор кој помогна за отворање на ресторанот Амбрела во Градскиот трговски центар во Скопје, што вработува лица со посебни потреби, на Едукативниот центар за деца со попреченост „Отвори ги прозорците“, на Детското село, за одржување на Зоолошката градина во Скопје и многу други.

НОВОМАТИК компаниите во нашата земја поддржуваат и спортски настани и клубови, преку давање спонзорство, како, на пример, тие се генерални спонзори на еден учесник во Мото Крос трки кој стана европски шампион со нивна помош, потоа на еден тркач во автомобилски натпревари, на еден фудбалски тим, на тим алпинисти, а спонзорираат и спортски настани, турнири и сл.

Не изостанува и поддршката на културни настани. Секоја година македонските НОВОМАТИК компании го спонзорираат Виенскиот бал, што традиционално се одржува под покровителство на Австриската амбасада во Македонија. Исто така од компанијата оваа година, „ХТЛ Македонија ДООЕЛ“, а која на територијата на Македонија работи под закрила на меѓународниот лидер во индустријата на игрите, групацијата „Новоматик“, е главен поддржувач на програма за поддршка која ќе им даде „ветер во грб“ на младите и талентирани луѓе, мултимедијалниот проект „Ново име“. Овој проект ќе им овозможи шанса на младите таленти од нашата земја, на возраст од 16 до 30 години, да го остварат својот сон и своите амбиции од областа на науката, културата, уметноста и спортот, така што секој месец, еден талент избран по пат на интернет-гласање ќе биде награден со парична награда од 2500 евра.

При сите активности за спонзорство строго се внимава на заштита на малолетниците и играчите. Сите мерки за спонзорирање и донации мора да се транспарентни, што значи дека идентитетот на примачот и планираната намена мора да се познати и документирани.

4.6. ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА

Како производствена компанија со висока вертикална палета на производство и како важен давател на услуги, НОВОМАТИК сериозно ја разбира својата одговорност за животната средина. Во производството, во што е можно поголема мера се користат алтернативи што штедат енергија и се добри за животната средина со цел да произведуваат производи и да даваат услуги на најдобриот можен начин за животната средина и по можност на енергетски ефикасен начин, но и да ја подигнеме свеста кај персоналот во таа насока.

Компаниите повеќе отколку политичарите имаат можност да преземат итна акција за спас на планетата од загадување и промената на климатските услови, и во исто време да имаат корист од тоа. Со зголемување на енергетската ефикасност и намалување на

фосилните горива, еколошката штета ќе се намали, а истовремено ќе се намалат и трошоците на компанијата. Употребата на обновливи извори на енергија, исто така, ја отвора вратата за независност од зголемувањето и често флуктуирачките цени на енергијата. Особено големите и меѓународно активни деловни компании се сметаат за одговорни од страна на јавноста. Но, тие исто така имаат повеќекратни можности да ги искористат потенцијалите за еко-ефикасност и да дадат значаен придонес во заштитата на климата.

НОВОМАТИК активно ја прифаќа својата корпоративна одговорност во областа на заштитата на климата. Индустријата за игри на среќа не се соочува со истите предизвици како и повеќе индустрии кои трошат енергија. Сепак, големи количини на енергија се користат во производството и пред сè, во приредувањето на игри на среќа.



Во производството на опрема за игри потребна е енергија, на пример, во форма на електрична енергија за склопот на машината, како и за осветлување, греење и ладење. За осветлување, греење и ладење на просториите се користи релативно мала количина на енергија, но огромна е потрошувачката на електрична енергија на местата каде што се поставени терминалите за игри и обложување и другата електронска опрема.

Од деловните активности на Новоматик, освен електричната енергија и централното греење, се трошат и големи количини горива: бензин и дизел за возниот парк. Во некои подружници возниот парк брои и по неколку стотици возила, кои се користат за службени патувања за техничко одржување.

Како компанија што е посветена на општествената и корпоративна одговорност, Новоматик прави детални истражувања и анализи за потрошувачката на електричната енергија и гориво и го пресметува нејзиниот штетен придонес врз екологијата. Така на пример, во 2018 година, некои од најголемите подружници во групата потрошиле нешто помалку од 287,000 MWh. Ова одговара на потрошувачката на енергија и емисиите на CO2 предизвикани од приближно 24 000 домови или енергија за полнење од 26 милијарди паметни телефони. НОВОМАТИК произведува директно генерирана емисија на CO2 преку потрошувачката на горива. Потрошувачката на електрична енергија и централното греење предизвикуваат индиректни емисии на CO2 кај снабдувачите на енергија. Мал дел од емисиите е предизвикан од воздушно патување поврзано со деловните активности.

Сумирано, во 2018 година, вкупниот придонес на НОВОМАТИК кон создавање на CO2 изнесувал 82.377 тони еквивалент на CO2, најмногу генерирано од индиректни емисии од потрошувачка на енергија за работа со опрема за игри, осветлување, греење и ладење на местата и флотата. Ова одговара на годишната емисија на CO2 од околу 17 000 автомобили.

4.6.1. Намалување на еколошкото загадување

Од 2017 година, преку Групацијата се воведоа т.н. индикатори за нефинансиски перформанси, со цел, меѓу другото, да се измери потрошувачката на енергија и гориво во рамките на групата НОВОМАТИК АГ. За таа цел и во согласност со новиот Закон за одржливост и подобрување на различностите (NaDiVeG), НОВОМАТИК известува за овие индикатори во Нефинансиски извештај, како дел од својот Годишен извештај.

Комплетноста и точноста на овие информации ги прегледува годишно од ревизорската фирма Делоит.

Врз основа на овие информации, можат да се пресметаат директните и индиректните емисии на CO2 кои, покрај заштитата на климата, им помагаат на компаниите да ја подобрат нивната енергетска ефикасност и со тоа да заштедат трошоци.

Инвеститорите и банките, исто така, придаваат големо значење на информациите за штетниот придонес на компаниите на екологијата. НОВОМАТИК се оценува со различни т.н. оценки за животна средина, за стилот на управување и социолошкиот аспект, користејќи индикатори за нефинансиски перформанси. Овие индикатори и мерки на нефинансиски перформанси се споредуваат со оние на конкурентите во индустријата за да се проценат ризиците и одржливоста на компаниите надвор од финансиските вредности. Овие оценки вршат големо влијание врз одлуките на инвеститорите кои, на пример, потпишуваат обврзници за НОВОМАТИК, како и за вреднување на заемите и условите во банкарското финансирање. НОВОМАТИК веќе стана една од најдобрите компании. Таа се наоѓа во средниот ред во овие рејтинзи и има за цел да стане еден од лидерите во својот сектор во блиска иднина.

НОВОМАТИК освен тоа, води стратегија на активни мерки во областа на одговорното играње, заштита на играчите, здравствената заштита и безбедноста при работа на вработените, како и мерки во областа на заштитата на животната средина и климата. Принципите на дејствување на овие полиња се:

- Минимизирање на отпадот во животната средина преку ефикасно користење на енергија и ресурси и преку намалување на емисиите и отпадот;
- Активна заштита на животната средина преку мерки во производствените погони и просториите за игри.

НОВОМАТИК ги поддржа глобалните принципи на Глобалниот договор на Обединетите нации во 2014 година. Од 2015 година, водејќи се од нив, НОВОМАТИК

посветено придонесува за меѓународните цели за одржливост (SDG), вклучително и целта бр.13: „Климатска акција“.

Заштитата на климата и животната средина е составен дел на НОВОМАТИК стратегијата за корпоративна одговорност и одржливост и таа засилено ќе продолжи да презема мерки за таа цел и во иднина. Главниот извршен директор на НОВОМАТИК, Харалд Нојман изјави: „Како една од најголемите светски групи за игри на игри со 16 производствени места во 12 земји и 2100 места, ние користиме енергија, на пример, за производство, осветлување, климатизација или во возниот парк. Затоа НОВОМАТИК си постави себеси за цел да ја зголеми енергетската ефикасност и да ги намали емисиите на CO2. На овој начин ние активно придонесуваме во заштитата на климата.“

Во таа насока, на производните места и во просториите за приредување игри, раководителите на животната средина и енергетиката преземаат бројни мерки за да ги намалат трошоците, а во интерес на зачувувањето на животната средина и да ги исполнат регулаторните барања. Најпрвин, во голем број подружници во рамките на Групацијата, во 2014 година е имплементиран и се применува ISO 14001 стандардот за управување со животната средина, објавен од Меѓународната организација за стандардизација (ISO). Освен седиштето во Гумполдскирхен, 26 % од придружните компании за игри на среќа и 49 % од операторите за игри на Групацијата веќе го поседуваат овој сертификат.

Примерна мерка беше последователна конверзија на флуоресцентни светилки и халогени рефлектори на штедливи (light emiting diode – LED) светилки на локацијата Гумполдскирхен, што доведе до 80 % намалување на потрошувачката на енергија за осветлување.

Бројни подружници, исто така, се фокусираат на обновување на осветлувањето во изминатата година. Така, на пример, германската придружна компанија на групацијата НОВОМАТИК – Ловен Енертаимент (LÖWEN ENTERTAINMENT), го претвори осветлувањето на целиот свој паркинг во LED технологија за заштеда на енергија, што ќе генерира годишна заштеда од неколку илјади евра. Исто така, НОВОМАТИК Велика

Британија, го надгради осветлувањето во бројни магацини и други згради со воведување на LED осветлување. Предводник на проектот е инсталација на ултрамодерен фотоволтаичен систем со 1770 км паркинг-простор засенчување на казиното АДМИРАЛ во Севилја, Шпанија. Покрај засенчување за возилата на посетители на казино, капацитетот на системот од 400 MWh годишно заштедува околу десет проценти од вкупната потрошувачка на енергија на казиното.

Лидер во преземени мерки за штедење на енергија е сепак германската подружница Ловен Ентертаинметнт (LÖWEN ENTERTAINMENT GmbH), која во 2017 година ги пресели нејзините 90 вработени во техничките услуги, во новиот сервисен центар за неутрална клима во Бинген, кој користи систем за греење и ладење со обновување на топлината, геотермална енергија и компензација на потрошувачката на енергија со фотоволтаичен систем со скоро 230 модули. Постојните фотоволтаични системи во Бинген може да заштедат околу 83 тони CO2 секоја година, што воопшто не е бројка за потценување. Оваа подружница, исто така, започна да воведува електромобилност во возниот парк во возилото во 2017 година. На местото Бинген се набавени електрични возила за потребите на работата и инсталирана е станица за нивно полнење.

Електрични и приклучни хибридни возила се набавени и во други подружници, како што е Гринтуб Интернет Ентертаимент Солушнс (Greentube Internet Entertainment Solutions GmbH) во Австрија. Слично на тоа, во казино АДМИРАЛ Сан Роук во Шпанија инсталирани се станици за полнење за е-автомобили.

Голем број подружници на групата НОВОМАТИК АГ исто така планираат и веќе преземаат активности да набават повеќе еколошки автомобили и да го прошират производството на соларна (фотоволтаична) енергија на местата за производство и за приредување на игри на среќа во наредните години.

ЗАКЛУЧОК

Општествената одговорност на претпријатијата претставува одговорност на претпријатието за влијанието на неговите одлуки и активности врз односот спрема нејзините вработени, врз климата внатре во нејзиното работно опкружување и нејзината корпоративна култура, врз општеството и врз животната средина. Тоа се постигнува преку транспарентно и етичко однесување кое придонесува кон одржливиот развој и ги зема предвид очекувањата на засегнатите страни, во согласност е со меѓународните норми и е интегрирано низ целата компанија, а ако е таа меѓународна, врз целата ѓрупација.

Општествено одговорно управување е начин на водење бизнис, што е директно поврзан со одржливиот развој, што менаџментот на една компанија не може да го води без да ги прати своите финансиски, социјални и еколошки перформанси. Секоја современа, модерна компанија чија цел е обезбедување на конкурентност на пазарот и нејзина одржливост, неминовно треба одговорното однесување целосно и стратешки да го интегрира во своите бизнис-процеси, и тоа во сите сегменти, од синџирот на снабдување, преку производниот процес до односот со клиентите.

Воведување на општествено одговорно однесување значи крај на потрагата на компанијата за олеснет пристап на пазарот, зголемена продуктивност или намалување на оперативните трошоци. Сѐ уште постојат многу компании кои имаат погрешна претстава за општествената одговорност, разбирајќи ја само како обично донирање, и гледајќи на неа како непотребен трошок, па поради таквото становиште не можат да ги согледаат долгорочно бенифитите што понатаму ќе ги донесе општествено одговорното управување. Донирањето секако е од витално значење за доброто на секоја заедница, но сепак тоа не е адекватна компензација за потенцијалните ефекти на деловното работење на компанијата, како што се: загадувањето, зголеменото искористување на природните ресурси, условите за работа на вработените и благосостојба на нивните семејства, корупцијата и др.

Точно е дека воведувањето на овој стил на управување во почетокот бара дополнителни вложувања, но компаниите што го имлементираа веќе ги уживаат придобивките од ваквиот начин на раководење со бизнисот. Спроведувајќи мерки за

штедење и ефикасно користење на енергија и користење на природни ресурси, тие освен позитивниот придонес кон животната околина, за себе си ги намалија оперативните трошоци продуцирајќи помалку отпад и намалувајќи си ги трошоците за амортизација.

На овие компании им е олеснет и пристапот до финансии, бидејќи кај најголемите финансиски институции услов за пристап до кредити е водење на социјално и еколошко одговорен бизнис, а движењето за општествено одговорни инвестиции постојано расте. Ова е поврзано со предвидувањето и управувањето со ризиците и брза реакција во однос на можните штетни последици.

Јакнењето на брендот и пристапот до финансии носи зголемена продажба на производите на општествено одговорната компанија, бидејќи таа гради и негува вредности, а вредностите го определуваат изборот на клиентите. Рапидно расте бројот на новите генерации потрошувачи кои почитуваат одговорно однесување и така се однесуваат, а тие ќе станат лојални клиенти кои ќе се идентификуваат со нејзиниот бренд. На околу 25 % од потрошувачите во земјите на ЕУ социјалниот имиџ на компанијата им е важен кога одлучуваат што да купат. На пример, откако Интернационалната организација на трудот (ILO) објави дека облеката од брендот ЗАРА се шие во Бангладеш со злоупотреба на детски труд, угледот на овој бренд значително опадна.

Општествено одговорните практики водат директно кон развојот на брендот на компанијата и нејзин подобрен пристап до глобалниот пазар и ланците на снабдување, бидејќи меѓународно, обезбедуваат конкурентска предност. Врвните компании сè повеќе бараат и нивните добавувачи да бидат во согласност со социјалните и еколошките стандарди што тие самите ги спроведуваат. Добрата репутација има најголемо влијание врз развојот на брендот. Две третини од европското население сметаат дека одговорноста за вклучување на приватниот сектор во општествените прашања расте. Околу 90% од Македонците веруваат дека компаниите треба да имаат поактивна улога во решавањето на проблемите во заедницата.

Репутацијата на одговорен бренд-работодавач може да помогне во привлекувањето на поквалификувани и продуктивни вработени, кон зголемена ефикасност и повисоко ниво

на лојалност на персоналот. Задоволна и здрава работна сила е директно поврзана со зголемена продуктивност и повеќе иновации. Општествената одговорност во бизнисот ја зголемува иновативноста и често бара размислување „надвор од границите“, па многу еколошки и социјални иновации произлегуваат од примената на овие практики.

Токму затоа, не случајно ја избрав Меѓународната компанија НОВОМАТИК како тема за истражување во овој магистерски труд. Како што се гледа од сето погоре наведено, таа, од самиот почеток на своето бизнис-делување, ги има имплементирано и ги спроведува во целост добрите општествено одговорни практики во целост, вложува не штедејќи во нив и тоа вложување повеќекратно ѝ се враќа. Општествената одговорност, длабоко инкорпорирана во нејзината корпоративна култура, за рекордно време ја доведе компанијата на водечките позиции во индустријата за забавни игри, во која таа делува. Наградите за Најдобар провајдер на игри на среќа, за Единствена и најдобра програма за одговорна игра, за Најдобар работодавач, Најдобар регрутер и рејтингот помеѓу најуспешните компании во Австрија, се доволен показател за тоа, а брендовите Новоматик за опрема за игри на среќа и АДМИРАЛ за приредувачи на игри на среќа се неприкосновено моќни.

Пред десетина години, кога НОВОМАТИК и АДМИРАЛ влегоа во Македонија, беа потполно непознати брендови. Денес компаниите кои работат под овие два бренда во државава се рангираат помеѓу педесетте најуспешни компании, едни од најпосакуваните работодавачи. Во 2019 година македонските компании од оваа групација добија признание за унапредување на човековите права во бизнисот, признание кое според однапред анализирани и потврдени критериуми им го додели Проектот за општествено одговорни проекти поддржан од Европската Унија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ

1. Aaker A.D. and Alexander L. Beil, Brand Equity and Adversting, Kholy – Branding Consumer Good, 2001.
2. Aaker A.D., Building Strong Brands, Free Press, 1991.
3. Aaker A.D. and Joachimsthaler H., Brand Leadership, Free press, 2002.
4. Адижес Исак, Овладување со промените, Скопје 1994.
5. Bedbury S., A New Brand World, New York: Viking Press, 2002.
6. Cheverton P., Understanding bradns, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
7. Chiranjeev K., Douglas W. LaBahn, Creating Effective brand names: A study of naming proces, ISBM report 12-1995, California State University Fullerton, 1995.
8. Cicovic S., Brend – kreiranje, pozicioniranje i odrzavanje, Zaduzbina Andrejevic, Bibilioteka Academija, Beograd, 2006.
9. Cioletti J., Making the brand: Behind the Badge, Beverage World, December 15, 2004.
10. Clifton R., and Simmons J, Brands and branding, the economist in association with Profile Books LTD, 2003.
11. Clifton R., and Simmons J., Brands and Branding, London: Profile Books, 2003.
12. Court D.C., Forsyth J.E., Kelly G.C., Loch M.A., The New Rules of Branding: Building Strong Brands Faster, McKinsey White Paper Fall, 1999.
13. Crainer S., Dearlove D., The Ultimate Book of Business Brands, Capstone, 2003.
14. Davies M.S., Brand Asset Management, Jossey – Bass, 2002.
15. De Chernatony L., From Brand Vision to Brand Evaluation, Butterworth – Heinemann, 2002.
16. De Chernatony, L. and McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, 3rd edn,Oxford: Butterworth Heinemann, 2003.
17. Д-р Димитар Бојаџиоски. Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет, 2002.
18. Ellwood I., Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand ValueLondon: Kogan Page, 2002.
19. Ellwood I., The Essential Brand Book, Kogan Page, 2002Elliot R; Percy L; Pervan S (2011) Strategic Brand Management; Oxford University Press; 2 edition, UK.

20. Elliot, R., Percy, L., Pervan, S. (2011). Strategic Brand Management; Oxford University Press; 2 edition, UK.
21. „10 години општествена одговорност“ Скопје 2017 – Министерство за економија на РМ.
22. Гери Деслер. Основи на менаџментот на човечките ресурси. Меѓународен универзитет – Флорида, 2007.
23. Лилјана Алчева. Граѓански практики. Македонски центар за меѓународна соработка, стр.34.
24. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ и Чарлс Хил. Современ менаџмент.
25. „The Handbook of human resource development“ Leonard Nadler (1984).
26. Јовановски, П. Бренд: Искуство на потрошувачот. Зборник на трудови од советувањето одржано во Охрид на 18 и 19 октомври 2007. Скопје: Економски факултет, 2008.
27. Kahn E.B., Dynamic Relationship With Customers: High Varity Strategies, Journal of Business Strategy, Journal of Academy of Marketing science, No 1,1998.
28. Kapferer J. N., The new Strategic Brand Management – creating and sustaining brand equity long term, 4th ed, Kogan Page, London and Philadelphia, 2008.
29. Kevin K.L., Strategic Brand Management – building, measuring, and managing brand equity, 3th edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
30. Kotler Ph., The new strategic brand management, 4th edition, Kogan Page Limited, Great Britain, 2008.
31. „Корпоративната одговорност во борба против корупцијата“ – Совет за борба корупција 27.04.2006, стр. 1–2.
32. Lindstrom M. Brand Sense, Kogan Page, 2005.
33. Мек Грегор. Човечката страна на претпријатијата.
34. Nicolino P.F. Brand management: the complete idiot’s guide, Pearson Education, Alpha books, Indianapolis, 2001.
35. Pecheux, C. and Geuens, M. Co-Branding in Advertising: The issue of Product and Brand fit. The Authonomous Management School of Ghent University and Katholieke Universitteit Leuven, 2006.

36. Petromilli, M., Morrison, D. and Million, M. Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value, Strategy and Leadership, 2002.
37. ,,Post- Capitalist Society“ Peter Ferdinand Drucker, 1993, стр. 112 и 120.
38. Riezebos Rik, Brand Management: a theoretical and practical approach, Pearson Education, Essex, England, 2003.
39. Rubinson J., and Pfeiffer M., Brand Performance Indicators as a Force for Brand Equity Management, Journal of Advertising Research, 2005.
40. Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон. Управување со човечки ресурси.
41. Stankovic I, Zastitniznak – robnamarka, Studio marketing Beograd, 2001.
42. Стаменковски А. Меѓународен маркетинг. Скопје: Европски универзитет, 2008.
43. Wentz L., Brand Audits Reshaping Images, Ad Age International, 1996.
44. Wheeler, A., Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
45. http://www.brandamplitude.com/whitepapers пристапено на: 15.1.2020.
46. http://www.brandchannel.com/papers пристапено на: 17.1.2020.
47. http://www.brandcoolmarketing.com/brand-extension.html пристапено на: 20.1.2020.
48. http://www.brandingasia.com пристапено на: 3.2.2020.
49. http://www.brandingstrategyinsider.com пристапено на: 15.2.2020.
50. https://www.managementstudyguide.com/adjusting-to-changing-organization-culture.htm пристапено на: 15.2.2020.
51. Wikipedia пристапено на: 23.2.2020.
52. UPFRONT Analystic – блог на тимот.
53. https://www.novomatic.com/explore-novomatic/corporate-responsibility-sustainability пристапено на: 25.2.2020.
54. Code of Conduct – https://www.novomatic.com/explore-novomatic/corporate-responsibility-sustainability пристапено на: 25.2.2020.