

# Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji

---

**Botak, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:964256>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

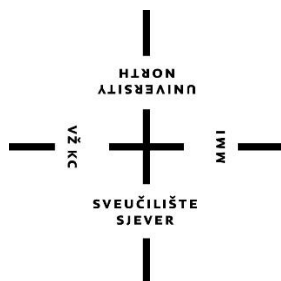
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 182/OMIL/2023**

**UTJECAJ ZAINTERESIRANIH STRANA NA  
POSLOVANJE ORGANIZACIJA U REGIJI SJEVERNA  
HRVATSKA PREMA NUTS2 KLASIFIKACIJI**

**Ana Botak, 3451/336**

Koprivnica, rujan, 2023. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
PRISTUPNIK	Ana Botak	MATIČNI BROJ	3451/336
DATUM	15.07.2023.	KOLEGIJ	Strateški menadžment
NASLOV RADA	Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The influence of stakeholders on the business of organizations in the North Croatia region :

MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	redovni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Miroslav Drljača, predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Vesna Sesar, član		
	3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član		
	4. doc. dr. sc. Ivana Martinčević, zamjenski član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 182/OMIL/2023

### OPIS

Intenzivno umrežavanje u suvremenom, kompleksnom poslovanju stvorilo je mnoštvo relacija koje povezuju organizacije i zainteresirane strane. Novonastalom kompleksnom mrežom organizacije više nisu mogle opstati promatrajući samo sebe kao funkcionalnu cjelinu već su morale pratiti i razumjeti promjene vanjskih procesa. Pod utjecajem vanjskih promjena, osobito s aspekta zahtjeva održivosti, upravljanje i praćenje zainteresiranih strana dobilo je veliki značaj u modernom poslovanju. Temelj uspjeha na takvom tržištu stoga je postalo uočavanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, njihovo ispunjavanje te održavanje kvalitetnih odnosa takve vrste.

Zadatak diplomskog rada je:

- procijeniti utjecaj i važnost utjecaja zainteresiranih strana na održivost i uspjeh organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska
- analizirati i ocijeniti metode upravljanja zainteresiranim stranama od strane organizacija
- predložiti metode i tehnike za analizu zainteresiranih strana temeljem kojih organizacije mogu pratiti odvijanje veza te vrste
- utvrditi koliko pažnje odnosu sa zainteresiranim stranama pružaju organizacije u regiji Sjeverna Hrvatska.

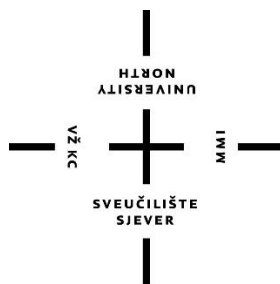
ZADATAK URUČEN

15.9.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





# Sveučilište Sjever

Održiva mobilnost i logistički menadžment

Diplomski rad br. 182/OMIL/2023

## **UTJECAJ ZAINTERESIRANIH STRANA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA U REGIJI SJEVERNA HRVATSKA PREMA NUTS2 KLASIFIKACIJI**

### **Student**

Ana Botak, 3451/336

### **Mentor**

Prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan, 2023. godine

## **PREDGOVOR**

*„Djelanje je osnovni ključ svakog uspjeha“*

**Pablo Picasso**

Djelovati u svrhu uspjeha, iznimno je teško u izostanku podrške drugih. Podrška drugih motivacija je koja igra vrlo važnu ulogu u izgradnji karijere, ali i života općenito. Stoga, se zahvaljujem svima koji su mi u bilo kojem trenutku u životu pružili tu važnu stvar. Zahvaljujem se svima onima koji su moje studiranje na Sveučilištu Sjever učinili zanimljivim i poučnim. Posebno se zahvaljujem mentoru, prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku bez čije pomoći, usmjeravanja, i podrške ne bih mogla uspjeti. Zahvaljujem se svima na svakoj ukazanoj pomoći i prilici na mom dosadašnjem putu. Također, posebna zahvala obitelji te mojim najbližima koji su uvijek bili uz mene, motivirali me i pružili mi svu svoju pomoć u raznim oblicima. Ovaj rad kraj je jednog razdoblja mojeg života, međutim i početak dugoga, u kojem ću nadam se još više naučiti. Stoga ovaj rad predstavlja početak novog razdoblja mojeg života te zahvalnicu svima onima koji su moj dosadašnji put učinili ljepšim i lakšim. Kroz ovaj rad svima njima poručujem jedno veliko i iskreno – hvala!

## SAŽETAK

Dugoročna održivost cilj je kojem teže sve suvremene poslovne organizacije. Međutim, dugoročna održivost organizacija onemogućena je bez konkurentnosti. Konkurentnost organizacije postiže se pak konstantnim motrenjem svih organizacijskih okolina, prilagođavanjem istih i upravljanjem njima. Unutar svih okolina pojavljuju se zainteresirane strane, čime postaju neizbježan segment konteksta svake organizacije. Drugim riječima, to znači da one mogu utjecati na sustav upravljanja organizacijom, što od organizacije zahtijeva određivanje relevantnih zainteresiranih strana te redovito proučavanje i nadopunjavanje podataka o njima. Budući da norme ne propisuju na koji način to organizacije trebaju učiniti, mnoge zanemaruju isto, ne shvaćajući moć i utjecaj zainteresiranih strana na njihovo poslovanje. Stoga je cilj ovog rada bio ukazati na ovu vrlo važnu komponentu konteksta organizacije, te utvrditi utjecaj zainteresiranih strana na uspjeh i održivost organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji. U tu svrhu, provedeno je istraživanje na istom području, kojim je utvrđeno kako su organizacije diljem regije Sjeverna Hrvatska u većem djelu upoznate s terminom zainteresiranih strana, te da shvaćaju koliki utjecaj imaju na njihovo kompletno poslovanje. Osim toga, analizom rezultata utvrđeno je kako većina organizacija diljem istog područja ima razvijen kvalitetan odnos sa zainteresiranim stranama, što je važan preduvjet kvalitetnog upravljanja njima koje dovodi do konkurentnosti, a potom i dugoročne održivosti.

**Ključne riječi:** kontekst organizacije, zainteresirane strane, Sjeverna Hrvatska

## SUMMARY

Long-term sustainability is an objective pursued by all modern business organizations. However, the long-term sustainability of organisations has been disabled without competitiveness. The competitiveness of the organization is achieved by constant monitoring, adjustment and management of all organizational environments. Stakeholders appear within all environments, thus becoming an inevitable segment of the context of each organisation. In other words, this means that they can influence the organisation's management system, which requires the organisation to identify relevant stakeholders and regularly study and complement their data. Since standards do not prescribe how organisations should do so, many ignore the same, without realizing the power and influence of stakeholders on their business. Therefore, the aim of this graduate thesis was to point out this very important component of the organization context, and to determine the influence of stakeholders on the success and sustainability of organizations in the North Croatia region according to the NUTS2 classification. For this purpose, a survey was conducted in the same area, which established that organizations throughout the North Croatia region are mostly familiar with the term of stakeholders, and that they understand the impact they have on their entire business. In addition, the results analysis showed that most organisations across the same area have developed a quality relationship with stakeholders, which is an important precondition for a quality management of them leading to competitiveness and then long-term sustainability.

**Keywords:** organisation context, stakeholders, North Croatia

## **POPIS KORIŠTENIH KRATICA**

<b>ISO</b>	Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats, strateški alat
<b>PEST</b>	Political, Economic, Social, Technological, strateški alat
<b>NUTS</b>	Hijerarhijski sustav za identifikaciju i klasifikaciju prostornih jedinica za potrebe službene statistike u zemljama članicama Europske unije.



# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	IV
SAŽETAK .....	V
SUMMARY .....	VI
POPIS KORIŠTENIH KRATICA .....	VII
SADRŽAJ .....	VIII
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja.....	3
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	3
1.3. Korištene znanstvene metode .....	4
1.4. Struktura diplomskog rada .....	4
1.5. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja .....	5
2. ORGANIZACIJA I NJEZIN KONTEKST .....	6
2.1. Organizacijske okoline .....	10
2.1.1. Vanjska ili opća okolina.....	12
2.1.2. Poslovna okolina.....	16
2.1.3. Unutarnja ili interna okolina .....	18
2.2. Zainteresirane strane u organizacijskoj okolini.....	21
2.2.1. Kupci.....	24
2.2.2. Dobavljači .....	25
2.2.3. Konkurencija.....	26
2.2.4. Zaposlenici .....	27
2.2.5. Tržište rada.....	28
2.2.6. Država .....	28
2.2.7. Društvene zajednice .....	28
2.3. Važnost zainteresiranih strana za poslovanje .....	29
3. ANALIZA ZAINTERESIRANIH STRANA .....	37
3.1. Metode i tehnike analize zainteresiranih strana .....	46
3.1.1. Mapiranje zainteresiranih strana i matrica moći i interesa.....	46
3.1.2. Model istaknutih dionika.....	49
3.1.3. Matrica moći i predvidljivosti.....	51

3.1.4. Matrica baze znanja zainteresiranih strana.....	52
4. EMPIRIJSKI DIO.....	55
4.1. Opis uzorka.....	55
4.2 Metode istraživanja .....	56
4.3 Opisi statističkih metoda kojima su testirane hipoteze .....	56
4.3.1. $\chi^2$ (Hi kvadrat) test .....	57
4.3.2. Aritmetička sredina .....	58
4.4 Rezultati istraživanja .....	58
4.4 Testiranje hipoteza .....	91
4.4.1. Model testiranja hipoteza .....	91
4.4.2. Testiranje hipoteze H1 .....	92
4.4.3. Testiranje hipoteze H2 .....	95
4.4.4. Testiranje hipoteze H3 .....	98
4.5 Interpretacija rezultata .....	100
5. ZAKLJUČAK.....	101
LITERATURA .....	104
POPIS SLIKA.....	107
POPIS TABLICA .....	108
POPIS GRAFIKONA .....	109
PRILOZI.....	112

# 1. UVOD

Intenzivno umrežavanje u suvremenom, kompleksnom poslovanju stvorilo je mnoštvo relacija koje povezuju organizacije i zainteresirane strane. Novonastalom kompleksnom mrežom organizacije više nisu mogle opstati promatrajući samo sebe kao funkcionalnu cjelinu već su morale pratiti i razumjeti promjene vanjskih procesa. Upravo je zbog kompleksnosti poslovanja i brzih promjena vanjskih procesa upravljanje i praćenje zainteresiranih strana dobilo veliku važnost u modernom poslovanju. Temelj uspjeha na takvom tržištu stoga je postalo uočavanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, njihovo ispunjavanje te održavanje kvalitetnih odnosa takve vrste. Prema brojnim znanstvenicima upravo će takve vrste veza utvrđivati napredak odnosno destabilizaciju organizacija. Sukladno tome u svakoj organizaciji važno je motriti odnos zainteresiranih strana s organizacijom, upravljati njima te tako stvarati od njih zagovaratelje i simpatizere odnosno suradnike.

Ideje o konceptu utjecaja zainteresiranih strana počele su se pojavljivati još sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća, međutim značaj u literaturi taj koncept počeo je dobivati početkom 2000-ih. Pojavom u literaturi, koncept je dobio na snazi pod premisom da je iznimno primjenljiv za razumijevanje, ali i objašnjavanje odnosa zainteresiranih strana i organizacija te njihovih mogućih ishoda. Temelj ovog koncepta započeo je R. Edward Freeman 1984. godine objavom knjige „Strategic Management: A Stakeholder Approach“. Poticaj ovog djela izrada je okvira kojim bi se odgovorilo na zabrinutosti menadžera koji su u modernom poslovanju pogođeni neviđenim nemirima i promjenama u vanjskoj okolini, dok je svrha bila osmisliti metode upravljanja tom kompleksnom mrežom dionika. (Freeman, McVea, 2005.). Autori Freeman i McVea (2005.) tvrde kako su tradicionalni pristupi često ignorirali potrebe i važnost nekih od dionika, što je u stabilnim uvjetima dobro funkcioniralo, međutim u suvremenom turbulentnom svijetu ne može opstati. Stoga oni smatraju kako interesi ključnih dionika moraju biti implementirani u samu svrhu organizacija te da se odnosima zainteresiranih strana treba upravljati na strateški i smislen odnosno sveobuhvatan način. Hrvatska autorica Ivana Martinčević (2020.) pak navodi kako su upravo zainteresirane strane sudionici globalnog opskrbnog lanca te su samim time i dio poslovnih procesa organizacija. Što bi značilo da se njihovim uključivanjem u poslovne procese upravo ostvaruje međusobna komunikacija kojom se

potom djeluje na djelotvornost i učinkovitost poslovnih procesa. Nataša Rupčić 2018. godine u svom djelu „Upravljanje interesno-utjecajnim grupama“ tvrdi kako je vrlo važno za organizacije da sa zainteresiranim stranama stvaraju partnerske odnose, ali i da prilikom toga identificiraju poželjne partnere kako bi si suradnjom s raznolikim partnerima stvorili otvoreni pristup brojnim kompetencijama i resursima što za njih može značiti veliku konkurentsku prednost.

Zajedničko djelovanje organizacija i zainteresiranih strana kao poslovnih partnera stvara kvalitetne upravljačke procedure. Takve procedure točnije prakse otvaraju nove mogućnosti čime osiguravaju dinamičnu i temeljnu transformaciju organizacija, a budući da postaju i dijelom strategije organizacija, djeluju i na održivost poslovanja istih. Upravo zbog toga suvremene organizacije sve veću pažnju pridaju zainteresiranim stranama, utvrđivanjem istih, kao definiranjem njihovih potreba i očekivanja. Često se kroz literaturu navodi kako postoje bitne i manje bitne zainteresirane strane međutim kako bi organizacije bile uspješne nužno je uspostaviti ravnotežu zadovoljstva svih zainteresiranih strana, a to je važno jer ako bila koja od zainteresiranih strana napravi i najmanji propust šteta u organizaciji može biti ogromna.

U ovom su radu formulisane se sljedeće hipoteze:

- H1: Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije
- H2: Lokalna zajednica ima utjecaj na poslovne odluke organizacije
- H3: Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju

Hipotezama se nastoji dokazati ili opovrgnuti spona između partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama i financijskog učinka organizacija. Te se nastoji utvrditi je li većina organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska uspostavila komunikaciju sa svojim zainteresiranim stranama ili je još uvijek u poslovanju smatraju manje važnom. Također istražuje se koliko se napora u regiji Sjeverna Hrvatska ulaže u uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa zainteresiranim stranama.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Problem istraživanja diplomskog rada leži u kompleksnosti upravljanja suvremenim organizacijama koje su uzrok umreženog sustava organizacija sa zainteresiranim stranama. Točnije problem istraživanja je upravljanje očekivanjima i potrebama zainteresiranih strana te praćenje njihovog utjecaja na uspjeh i održivost budući da u suvremenim organizacijama su upravo za ta dva elementa najvažnija za postizanje konkurentske prednosti. Problem se sagledava u svim skupinama organizacija diljem regije Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji u vremenskom periodu od 3 godine, dok se pojmovno to odnosi na vrednovanje utjecaja upravljanja zainteresiranim strana te na njihov utjecaj na uspjeh i održivost organizacija.

Objekt istraživanja su organizacije u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji te načini upravljanja i uključivanja zainteresiranih strana u njihovo poslovanje.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja diplomskog rada je empirijski utvrditi utjecaj zainteresiranih strana na uspjeh i održivost organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska.

Ciljevi istraživanja su:

- procijeniti utjecaj i važnost utjecaja zainteresiranih strana na održivost i uspjeh organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska
- analizirati i ocijeniti metode upravljanja zainteresiranim stranama od strane organizacija
- predložiti metode i tehnike za analizu zainteresiranih strana temeljem kojih organizacije mogu pratiti odvijanje veza te vrste
- utvrditi koliko pažnje odnosu sa zainteresiranim stranama pružaju organizacije u regiji Sjeverna Hrvatska.

### **1.3. Korištene znanstvene metode**

U diplomskom radu provodi se i teorijsko i empirijsko istraživanje. Teorijsko istraživanje temeljeno je na već postojećoj stručnoj i znanstvenoj literaturi, dok se empirijski dio vrši istraživanjem pomoću anketa ili intervjua.

Tijekom izrade ovog diplomskog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda kompilacije (preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, promatranja, ideja odnosno teorija i svjetonazora te citiranje tj. referiranje na upotrijebljenu znanstvenu i stručnu literaturu) koja se uvijek kombinira s dugim metodama, a nezaobilazna je u svim istraživačkim i diplomskim radovima te se mora upotrebljavati u skladu s pravilnicima o preuzimanju odnosno citiranju tuđih radova. Potom induktivna metoda odnosno promatranje individualnih činjenica i slučajeva kako bi se stvorio opći zaključak. Suprotno tome korištena je i deduktivna metoda gdje se iz općih zaključaka izvode individualni zaključci. Iduća je korištena metoda apstrakcije što znači da se od mnoštva elementa odvajaju bitni te da se naglašavaju osobine i pojave nekog istraživanja. Ta metoda koristi se s ciljem da se stavi naglasak na bitno te da se izbacе nebitni podatci. Metoda deskripcije također se koristi u radu zbog jednostavnog opisivanja procesa. Isto tako korištena je i metoda analize kojom se analiziranjem te dekomponiranjem složenih pojmova, zaključaka te sudova nastoji sve rastaviti na manje sastavne dijelove te elemente.

### **1.4. Struktura diplomskog rada**

Rad je sastavljen od pet poglavlja. Prvo od pet poglavlja je uvod koji se sastoji od pet potpoglavlja. U prvom potpoglavlju objašnjeni su problem, predmet i objekt istraživanja. Drugo potpoglavlje tumači svrhu te cilj istog istraživanja. U trećem dijelu uvoda prikazane su znanstvene metode koje su korištene tijekom rada. Slijedi ga struktura diplomskog rada, u kojoj je rad opisan prema poglavljima, dok posljednji dio uvoda čini očekivani znanstveni doprinos rada.

Drugo poglavlje bavi se organizacijom i njezinim kontekstom. Točnije objašnjava što je organizacijski kontekst i na što te odnosi i zbog čega je važan za analizu. Nakon toga, u prvom potpoglavlju drugog dijela opisuje se organizacijska okolina, potom se opisuju zainteresirane

strane koje postoje u istoj i koja je njihova važnost za poslovanje točnije kakav je njihov utjecaj i o čemu on ovisi.

Treći dio bavi se upravo analizom zainteresiranih strana. U tom poglavlju tumači se zašto je važno analizirati zainteresirane strane te koje nam to prednosti donosi. Sukladno tome u istom poglavlju opisane su postojeće metode i tehnike analize zainteresiranih strana.

Četvrto poglavlje obuhvaća empirijsko istraživanje koje je provedeno u obliku ankete, kod koje su ispitane osobe koje imaju bilo kakvu razinu menadžmenta u organizacijama diljem regije Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji. Shodno tome kroz empirijski dio, bit će opisani uzorak istraživanja, potom metoda istraživanja, rezultati istog te diskusija.

U petom, odnosno posljednjem poglavlju prikazana su zaključna razmatranja.

## **1.5.Očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

U teorijskom smislu očekivani znanstveni doprinos mogao bi se odražavati u sljedećem:

- 1) u razvoju znanstvene misli o važnosti partnerstva organizacija sa zainteresiranim stranama
- 2) definiranje kriterija za analizu utjecaja zainteresiranih strana u regiji Sjeverna Hrvatska
- 3) identificiranje ključnih parametara za analiziranje utjecaja zainteresiranih strana na organizaciji u regiji Sjeverna Hrvatska.

U primjenljivom smislu očekivani doprinos mogao bi se očitovati u širokoj primjeni analize utjecaja zainteresiranih strana u suvremenom poslovanju diljem regije Sjeverna Hrvatska.

## 2. ORGANIZACIJA I NJEZIN KONTEKST

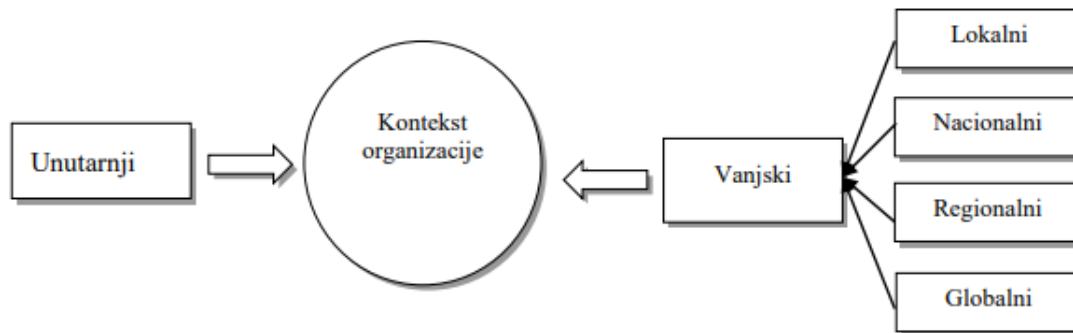
Misija organizacije označava osnovnu funkciju odnosno svrhu organizacije, njezine vrijednosti, okvire ponašanja unutar nje, ali i njezine strategije. Drugim riječima, ona je baza temeljem koje se donose odluke i postavljaju ciljevi u organizaciji. U normi ISO 9000 ističe se proces putem kojeg se definiraju čimbenici koji djeluju na svrhu i ciljeve organizacije, takav proces naziva se kontekst organizacije. Kontekst organizacije određen je kao zahtjev sustava upravljanja kvalitetom i potenciran kroz norme ISO 9000, 9001, 9002 i 9004. Prema zahtjevima norme ISO 9000, on je smisao organizacije povezan sa strateškim elementima naročito s misijom. Kontekst organizacije uzimajući u obzir shvaćanje konteksta kao procesa promatra sve čimbenike koji djeluju na poslovanje organizacije, što ukazuje na vezu organizacije sa zainteresiranim stranama (Buntak et al 2018.).

Kada promatramo kontekst u jezičnom smislu onda ga se definira kao govornu i tekstovnu kompoziciju koja točno definira smisao određene riječi, koja je i sama njezin dio. To onda dovodi do misli da staviti u kontekst znači razmotriti odnosno preispitati u okviru okolnosti. Kada to prenesemo na organizaciju, stavljanje organizacije u kontekst značilo bi da je potrebno preispitati situaciju u organizaciji temeljem okolnosti na domaćem i međunarodnom tržištu (Drljača, 2015).

„U tom smislu može se govoriti o dvije razine konteksta: 1) unutarnjem kontekstu i 2) vanjskom kontekstu. Vanjski se kontekst treba sagledavati najmanje na tri razine: 1) lokalnoj, 2) nacionalnoj, 3) regionalnoj i 4) globalnoj“ (Drljača, Bešker, Čiček, 2015: 3).



Slika 1. Razine konteksta organizacije



Izvor: Drljača, M., Bešker, M., & Čiček, J., Unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Kvaliteta i konkurentnost Quality and Competitiveness/Drljača, Miroslav, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 455-472, Zagreb, 2015.

Medić et al. (2019.) navode kako organizacija mora identificirati vanjske i unutarnje odnosno pozitivne i negativne čimbenike koji su vjerodostojni za njezin „kontekst“, a koji pak imaju utjecaj na sposobnost ispunjenja priželjkivanog rezultata sustava upravljanja kvalitetom. Isto tako organizacija ne smije prestati preispitivati i pratiti ta pitanja kako bi procijenila hoće li bilo kakve izmjene djelovati na njih kao organizaciju i na njihov sustav upravljanja kvalitetom. Određivanje unutarnjeg konteksta predstavlja izvršenje analize i prepoznavanje sustava upravljanja organizacije, njezinih strukturalnih elemenata, veza između njih i mehanizme djelovanja sustava upravljanja. Svaka organizacija ima specifičnosti koje se očituju prvo kao unutarnji kontekst, a poslije kao vanjski. Vanjski kontekst pak sagledava se kroz lokalnu, nacionalnu, globalnu i regionalnu razinu, kroz te razine omogućuje jasno pozicioniranje organizacije unutar tih četiri razina. Ako organizacija ne utvrdi vanjski kontekst odnosno ne analiza ga na taj način ne može ustanoviti kvalitetne strategije niti ih ispoljiti putem politike te realizirati kroz opće i specifične menadžerske ciljeve (Drljača, Bešker, Čiček, 2015.). Najjednostavnije rečeno, norma 9000 zahtijeva od organizacija da procjene sebe i svoj kontekst i da odrede efekte raznolikih elemenata na nju. Odnosno organizacije trebaju definirati kako različite unutarnje i vanjske poteškoće djeluju na organizacijsku kulturu, njezine opće i specifične ciljeve, proizvode, kupce, procese i sl. Stoga je prvi korak za identifikaciju rizika i brojnih prilika u poslovnom kontekstu upravo utvrđivanje konteksta organizacije (Adelsberger, 2015.).

Slika 2. Kontekst organizacije



Izvor: Autor prema: Adelsberger, Z., Izazovi u primjeni norme ISO 9001:2015, HGK, Tribina ISO FORUM CROATICUM, Zagreb, 2017

Poznavanje konteksta organizacije neophodno je kako bi se realizirala konkurentska prednost i dugoročna održivost organizacije, što je pak uz razumijevanje potreba i želja zainteresiranih strana temelj uspostavljanja kvalitetnog upravljanja organizacijom. Drugim riječima osnovni elementi sustava upravljanja kvalitetom su kontekst i zainteresirane strane. Koncept shvaćanja konteksta organizacije ima pet definiranih koraka. Prvi korak je definiranje predmeta i polja primjene sustava kvalitete. Slijedi ga utvrđivanje unutarnjih i vanjskih pitanja, poslije čega se identificiraju i unutarnje i vanjske zainteresirane strane. Četvrti korak čini dokumentacija cijelog konteksta organizacije koja se upotrebljava i u petom koraku odnosno redovnom preispitivanju i praćenju konteksta organizacije (Ćupurdija, 2017.). Nakon što se putem navedenih koraka shvati odnosno razumije kontekst, on se mora i utvrditi. Kontekst organizacije može se utvrditi, ako se prvo utvrde sve okolnosti i ima instrumentarij za procjenu njihovog utjecaja. Za analizu konteksta prema Drljači, Beškeru i Čičeku (2015.) mogu se koristiti sljedeće metode: PEST analiza, SWOT analiza, Porter`s five forces, Four corners analysis, Value chain analysis i War gaming. Iako su ove neke od najpoznatijih postoji još niz metoda koje se mogu primijeniti. PEST analiza predstavlja političku, ekonomsku, sociološku i tehnološku okolinu. To je metoda kojom se provodi analiza poslovnog okruženja, a koja je baza za strateško planiranje. Analizira okolinu poslovnu analizu za postojeće tržište ili ono u nastajanju. Isto tako daje sliku vanjskog stanja

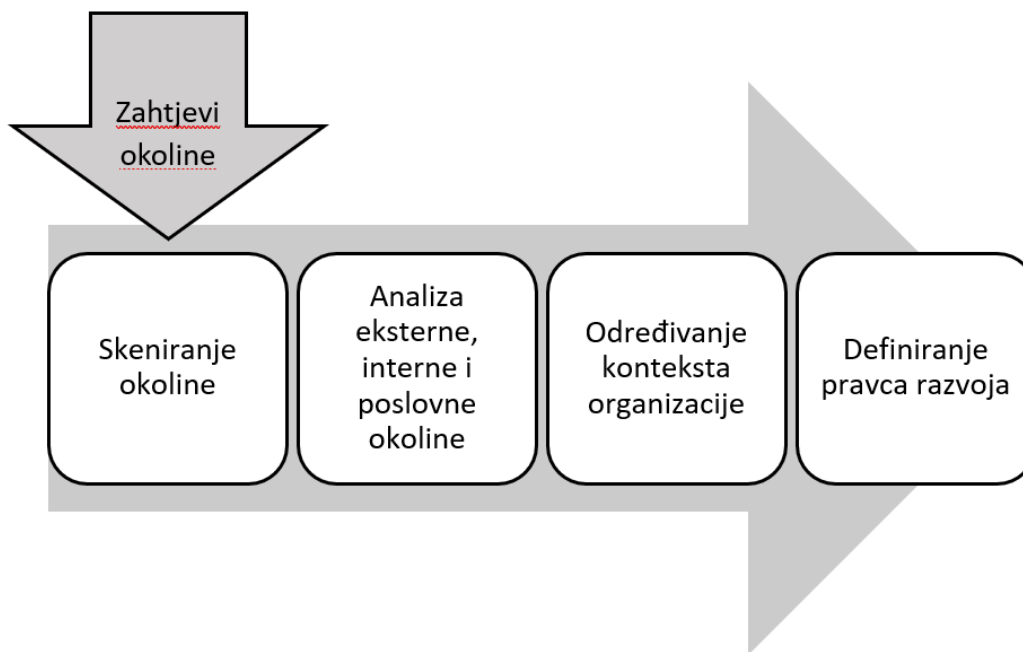
koje uvelike utječe na industriju odnosno na organizacije unutar neke industrije (Drljača, Bešker, Čiček, 2015.). „SWOT – je akronim za snage (Strengths), slabosti (Weakness), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). Temeljna pretpostavka SWOT analize je da uspješna strategija nastaje iz optimalnog podudaranja i sukladnosti između unutarnjih resursa i sposobnosti, odnosno organizacijskih snaga i slabosti i njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okolini“ (Lozić, 2012:115). Porter`s five forces ili model pet konkurentskih sila najpoznatiji je i najkorišteniji alat za identifikaciju najvećih konkurentskih pritisaka na tržištu odnosno za identificiranje njihove snage i važnosti. Okvir je za analizu industrijske strukture, gdje najveću važnosti pridaje rivalstvima konkurenata unutar industrije. Odnosno sagledava prijetnje ulaska novih konkurenata, snagu dobavljača, snagu kupaca te opasnost i prijetnju od supstitucijskih proizvoda (Lozić, 2012.). Four corners analysis još je jedan od Porterovih alata za predviđanje, a koristi se za utvrđivanje smjera aktivnosti organizacije koje radi s ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu. Kod ovog alata postoje četiri kuta utvrđivanja smjera, a to su: pokretači, sadašnja strategija, mogućnosti i pretpostavka menadžmenta (Drljača, Bešker, Čiček, 2015.).

Value chain analysis je lanac aktivnosti za kojima organizacija poseže u specifičnim okolnostima, a provodi ih s ciljem isporuke vrijednog proizvoda na tržište. Dok je War gaming alat koje se koristi u situacijama kada konkurencija proživljava promjene i on daje menadžerima da sagledaju kako različiti sudionici djeluju na te promjene, ali i jedni na druge (Drljača, Bešker, Čiček, 2015.).

Definiranje konteksta organizacije prvi je pomak menadžmenta u analizi okoline koja prethodi svakoj njihovoj važnoj odluci. Saznanje o kontekstu organizacije je kogačič koji pokreće cijeli menadžerski proces budući da se bez njega strategija ne može ni osmisliti ni provesti jer organizacije ne zna u kakvom je trenutnom stanju. Upravo kontekst donosi sliku o tome kako je utjecaj okoline na organizaciju te shodno tome kako se organizacije treba postaviti prema okolini odnosno kako joj treba odgovoriti. Stoga je na samom početku najvažnije odgonetnuti kakve to zahtjeve definira okolina tj. što traži od organizacije. To može biti zahtjev neke od zainteresiranih strana u pogledu njihovog načina poslovanja ili pak zahtjev kupca određenom kvalitetom proizvoda ili možda nešto treće. Potom organizacija treba skenirati okolinu i tražiti sve informacije koje joj mogu pomoći. Nakon toga slijedi provjera tih informacija i prikupljanje onih koje nedostaju, a važne su za definiranje pravca razvoja. Ako su prikupljeni podatci

relevantni, izvršava se analiza vanjske okoline, zatim poslovne i interne okoline. Temeljem prikupljenih podataka iz analiza određuje se kontekst organizacije i sukladno tom kontekstu definira se pravac razvoja organizacije (Mutavdžija, 2019.). Koraci kojima se određuje kontekst prikazani su slikom 3. Važno je naglasiti kako ovakav jedan proces nema kraja već ga stalno treba ponavljati i unaprjeđivati, odnosno ponovo prikupljati podatke i temeljem novih podataka ponovo provoditi analize.

Slika 3. Koraci kod određivanja konteksta organizacije



Izvor: Izrada autora prema Mutavdžija, M., Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije (Doctoral dissertation, IUT), 2019.

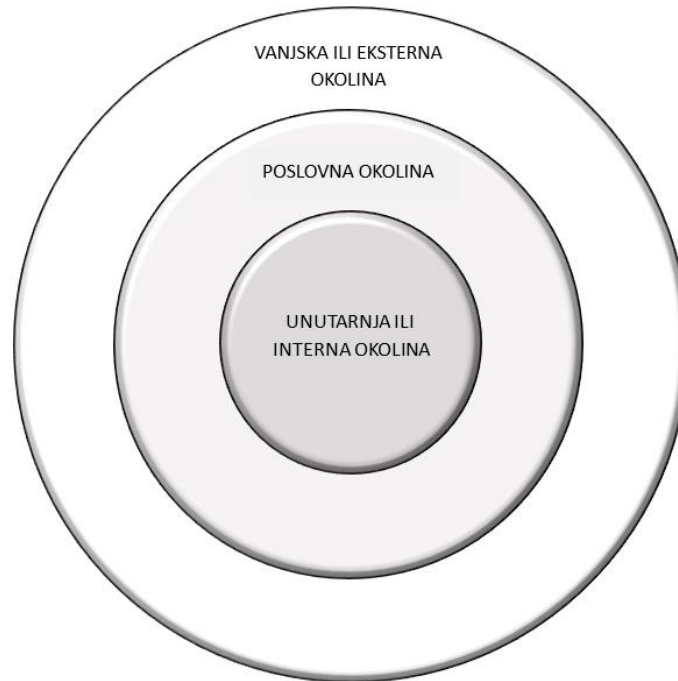
## 2.1. Organizacijske okoline

Ubrzanim i nezaustavljivim razvojem hi-tech tehnologije ubrzan je kompletan način življenja i razmišljanja čovjeka koji je primoran svakodnevno pomicati svoje granice. Zbog takvog razvoja kompletno suvremeno doba podvrgnuto je konstantnim promjenama koje su svakim novim periodom sve kompleksnije i brže. Zbog takve promjene, menadžeri više ne mogu pratiti samo zbivanja unutar organizacije, već moraju dobro poznavati cijelu okolinu organizacije, budući da

je ona vrlo važna kod analiziranja organizacije jer i ona s daljnjim razvojem postaje sve većim dijelom te funkcionalne cjeline. Odnosno dolazi do preklapanja vanjske i unutarnje okoline, pri čemu okolina djeluje na organizaciju izvana dok organizacija mijenja okolinu svojim postojanjem. Mana cijelog procesa ovakve promjene je veći broj zainteresiranih strana samim time i njihovih zahtjeva, ali i brojna, snažna konkurencija. Da bi organizacija na takvom turbulentnom tržištu ostala održiva i konkurentna nužno je da konstantno analizira sve okoline.

Točnije, da bi organizacija dobila pravodobne i točne informacije o svojoj okolini ona mora pratiti sve njezine razine. A te razine obuhvaćaju: opću odnosno vanjsku tj. eksternu okolinu organizacije, zatim poslovnu okolinu i unutarnju ili internu okolinu organizacije odnosno dio koji se nalazi u bližoj okolini organizacije (Buntak et al 2018.). Vanjska organizacijska okolina uključuje sve elemente koji postoje izvan tkiva same organizacije, a istovremeno imaju potencijalni utjecaj na organizaciju. Vanjska okolina je skup sila i općih uvjeta koji mogu potencijalno utjecati na performansu organizacije (Lozić, 2012:49). Poslovna odnosno industrijska okolina smještena je u bližu okolinu organizacije, a objedinjuje sve zainteresirane strane koje na bilo koji način imaju učinak na organizaciju. Dok je unutarnja odnosno interna okolina, unutrašnjost organizacije. To znači cijela njezina struktura sa svim njezinim dijelovima, resursima i kulturom i ona je samim time jedina na koju organizacija treba imati utjecaja (Mutavdžija, 2019.).

Slika 4. Odnosi između razina okolina organizacije



Izvor: Izrada autorice prema Buntak, K.; Mutavdžija, M.; Stanić, I. Primjena alata za određivanje konteksta organizacije. Kvalitet i izvrsnost. broj 1-2/2018, ISSN 2217-852X, 2018.

### 2.1.1. Vanjska ili opća okolina

Opća okolina čini sveukupnu okolinu organizacije na koju ona ne može utjecati. Sastoji se od međunarodne okoline, tehnološke okoline, sociokulturne okoline, ekonomske okoline i političko-pravne okoline. Razlikuje se od organizacije do organizacije, kao i za različite industrije (Lozić, 2012:49). Buble (2005.) pak vanjsku okolinu dijeli na idućih pet segmenata: prirodno – ekološku okolinu, znanstveno- tehnološku okolinu, političko pravnu okolinu, sociokulturnu te ekonomsku okolinu. Organizacija kao što je navedeno ne može utjecati na opću okolinu, što znači da se organizacija mora prilagođavati njoj. Kako bi joj se uspješno prilagodila, mora konstantno pratiti sve njezine promjene. Takvo prilagođavanje sa sobom nosi rizike naglih promjena nesigurne okoline. Uzrok nastanka takve promjenjive okoline, razvoj tehnologije doveo je do preokreta. Naime težište organizacije prešlo se s tvrdih na meke varijable odnosno s unutarnjih čimbenika na vanjske što je automatski djelovalo na oblikovanje organizacijske strukture. To pak znači da okolina djeluje na sve subjekte koji surađuju s organizacijom na početku ili na kraju poslovnog

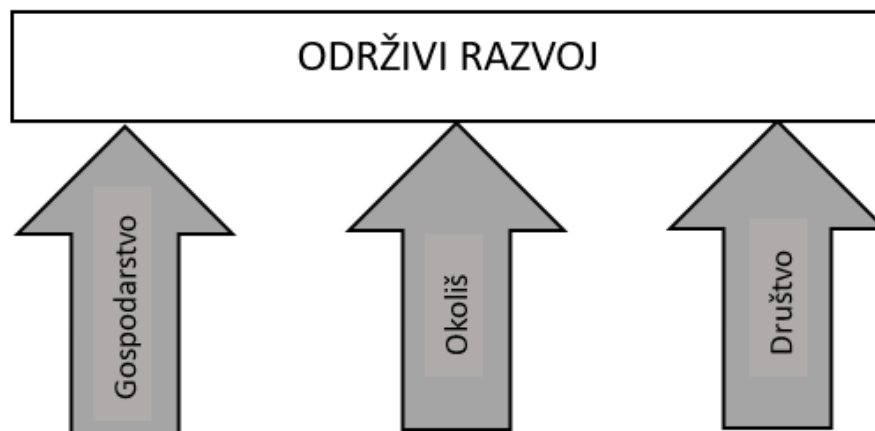
procesa (Sikavica, 2011.). Buble (2005.) navodi kako su glavne karakteristike vanjske okoline nagle i iznenađujuće promjene, kompleksnost, dinamičnost te neizvjesnost upravo te koje potiču stvaranje tzv. organizacijskog darvinizma. Organizacijski darvinizam je pak kako isti autor tvrdi sposobnost organizacije da prati promjene u okolini i uspješno im se prilagođava te time razvija organizaciju. Odgovor na te promjene kako navodi organizacije daju izborom adekvatne strategije ili pak potpunom promjenom dotadašnje organizacijske strukture. Za olakšanje praćenja promjena i prilagodbe stanja mogu se koristiti brojne metode određivanja vanjskog okruženja. Jedna od njih, a ujedno i najpoznatija je ranije navedena PEST analiza. Ona obuhvaća četiri elementa vanjskog okruženja, a to su tehnološki, sociološki, politički i ekonomski. Osim toga za analizu vanjske okoline koristi se i tzv. skeniranje odnosno oštro motrenje. To je pak analitički postupak u kojem se analizira svaka dimenzija zasebno. Kod nje se svaka dimenzija podijeli na dodatne elemente te se promatra kako oni mogu utjecati na organizaciju, te mogu li oni biti prilika ili prijetnja organizacije. Još jedna od analiza koja se koristi kod opće okoline je ETOP analiza. To je modifikacija oštrog motrenja okoline, koja se često radi u razvitku neke organizacije, a funkcionira kao analiza prilika i prijetnji. Osim navedenih, koristi se još i analiza i procjena ranjivosti, te analiza tehnologije (Buble, 2005).

Kako je vanjsku okolinu iznimno teško pratiti, a ona može ugroziti egzistenciju organizacije svojim naglim promjenama, upravo nju možemo smatrati najvećom opasnošću suvremenog poslovanja. Međutim tome je važno još i dodati nemogućnost utjecaja što je čini još opasnijom.

U nastavku će biti detaljnije pojašnjena svaka od pet dimenzija opće tj. vanjske okoline. Prirodno- ekološka okolina objedinjuje sve materijalne resurse i ljude. Materijalni su svi resursi koji su vidljivi i opipljivi, točnije kojima se organizacija služi u poslovanju, primjerice stroj ili zgrada, dok su nematerijalni, oni nevidljivi npr. licence. Korištenje materijalnih resursa u poslovanju dovelo je do velikih zagađenja zbog čega je održivi razvoj postao jedan od vodećih načela, a kao takvog formalno ga je prihvatila europska ekonomska komisija krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća (Mutavdžija, 2019.). „Društveni ustroj u kojem vlada "profit pod svaku cijenu" ne može biti učinkovit regulator ravnoteže između materijalnoga rasta i prirodnih osnova života. Stoga je potreban novi smjer razvoja koji neće ponavljati pogreške starog. Novi smjer nudi koncept održivoga razvoja, koji pretpostavlja pozamašne društvene promjene i koji ima karakter globalne socijetalne društvene inovacije“ (Lay, 2007:1031). Takav novi smjer razvoja, tj. održivi razvoj uključuje „društvene promjene i inovacije u smjeru razvojne dugoročne zaštite

prirode i ljudi od destrukcije slijepim i samorazornim rastom u smjeru ekološke, ekonomske i sociokulturne, dakle integralne, održivosti zahtijevaju i nova, višeslojna, kompleksna znanja, dakle učenje“ (Lay, 2007:1032). Prema istom autoru održivi razvoj stvoren je u cilju dosezanja i širenja ekološke, ekonomske i sociokulturne održivosti, što dovodi do toga da su gospodarstvo, okoliš i društvo stupovi takvog novog koncepta. Sva tri stupa održivog razvoja, usko su povezana s poslovanjem. Primjerice društvo, ako se društvo promatra kao demografija, više stanovnika na nekom mjestu znači veće tržište rada, više radne snage i i više izbora za neku organizaciju. Osim toga to znači i veći broj kupaca ili potrošača. Unaprjeđenje gospodarskog razvoja označuje i paralelan rast organizacija unutar tog gospodarstva. „Ekologija i demografija povezane su u jednu dimenziju okoline poduzeća jer su u međusobnom odnosu te jedna ne može funkcionirati bez druge. Ako se stanovništvu omoguće bolji uvjeti i kvaliteta života, smanjenje zagađenja ili im se nude prirodni resursi pomoću kojih se može poticati poduzetništvo, doći će i do porasta stanovništva, što svakako omogućuje bolju radnu snagu i veće tržište“ (Mutavdžija, 2019:12).

Slika 5. Stupovi održivog razvoja



izvor: Rad autora

Političko – pravna okolina objedinjuje sve političko pravne norme u radnoj sredini organizacije. Odnosno to su svi zakoni države u kojoj se organizacija nalazi, kao i shodno tome zakoni regije u kojoj posluje. Te norme i zakoni utječu na organizaciju odnosno na način njezina djelovanja. „Političko-pravna legislativa može znatno utjecati na organizaciju kroz zakonski okvir što



organizacija smije a što ne smije raditi. Izravna posljedica toga je barijera za jedne, odnosno prilika za druge skupine organizacija. Zakoni o zaštiti okoliša izravno determiniraju kvalitetu ambalaže i pakiranja koju proizvođači moraju zadovoljiti“ (Lozić, 2012:55). „Ekonomska okolina odnosno dimenzija predstavlja gospodarstvo odnosno ekonomiju zemlje u kojoj organizacija djeluje. Potrebno je dobro poznavati ekonomske pokazatelje (npr. BDP, stabilnost valute, inflacija, stope rasta BDP-a, kamatna stopa, razina nezaposlenosti, stabilnost porezne politike, poticaji investicijama) u okruženju u kojem se djeluje jer ti pokazatelji određuju i okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja“ (Kurti, 2016:10). Dinamičnost i promjenjivost na tržištu nije bila nikad jača nego danas, stoga je na organizacijama da u svoje poslovanje uzmu najbolje menadžere koji će se u toj turbulenciji najbrže prilagoditi. Jedan od najvećih problema s kojima se susreću je pronalazak radne snage, koja na tržištu gotovo i nema. Stoga, velika trenutna zaposlenost u državi izravno djeluje na organizacije tako da imaju problem s pronalaskom zaposlenika koji bi radili u njihovim proizvodnim procesima. Dok im je drugi problem primjerice visoka kamatna stopa, koja im otežava dobivanje kredita te sredstava za nove investicije tj. projekte. Međutim kako znamo da se ekonomski ciklusi konstantno mijenjaju, promijeniti će se i ovo stanje na tržištu, a tada će organizacijama biti potrebni menadžeri koji će se brzo moći prilagoditi i tom drugom novom normalnom stanju, odnosno promijeniti strukturu organizacije u kontra smjeru. Znanstveno - tehnološka okolina objedinjuje su dostupnu tehniku i tehnologiju na tržištu, koju organizacija neupotrebljiva. Kako se tehnika i tehnologija šire, točnije unaprjeđuju organizacije ih moraju na vrijeme stići. Ako se neke organizacije na tržištu počnu koristiti novim tehnologijama, ostale ih moraju popratiti i također uvesti iste žele li biti konkurentne na istom tržištu. Uvođenje takvih novih tehnologija podrazumijeva i mijenjanje organizacijske strukture sukladno tome. Stoga, držanje koraka s drugim organizacijama je iznimno je iznimno iscrpljujuće i neizvjesno budući da zahtijeva puno novčanih sredstava za ulaganje, ukoliko se organizacija želi prilagoditi i tako opstati na tržištu (Kurti, 2016.). Cijeli takav brz tehnološki razvoj na nekad donekle stabilnom tržištu organizirao je veliku utrku, u kojoj je glavni ulog preživljavanje. „Tvrtnke su danas brze ili mrtve. Ako samo hodate, zapravo zaostajete, jer svi trče i svi vas žele prestići“ (Lozić, 2012:53). „Socio – kulturna dimenzija vanjske politike povezana je s prirodno – ekološkom dimenzijom jer se u jednom segmentu ove dvije dimenzije preklapaju, a to su prirodna kretanja i demografija. Osim demografije stanovništva, ova dimenzija, za razliku od prirodno – ekološke, fokus stavlja na stavove ljudi,

njihova vjerovanja i vrijednosti te obrazovanje. Kultura društva oblikuje identitet društva u cjelini i predstavlja vrlo važan dio prilikom ulaska u poslovanje i ponude proizvoda“ (Mutavdžija, 2019:17). Demografska struktura pri tome prikazuje socijalnu sliku okoline u kojoj se organizacija nalazi. Primjerice prosječnu dob stanovništva, podjelu po spolu, razinu obrazovanja i sl. Vrijednosti s druge strane su nešto što je prihvaćeno i utkano u to društvo. Važnost ove dimenzije vidljiva je u spremnosti potrošača da prihvate proizvode koje organizacija nudi u ovisnosti o demografskim obilježjima i normama te vrijednostima koje to društvo prihvaća. Slika društva važna je organizacijama kako bi osmislile i implementirale prave strategije o asortimanu proizvoda koje će lansirati na tržište (Lozić, 2012).

### **2.1.2 Poslovna okolina**

Poslovna okolina naziva se još i okolina zadatka, a predstavlja okruženje organizacije na koje organizacija može utjecati. Okolinu zadatka čine zainteresirane strane organizacije, a to su: kupci, poslovni partneri i vlasnici, zaposlenici, sindikati, društvena zajednica, dobavljači, konkurencija i dr. Najutjecajnija zainteresirana strana organizacije su kupci odnosno potrošači, budući da je njihovo zadovoljstvo točka kretanja organizacije. Ukoliko kupci nisu zadovoljeni, zadovoljen neće biti niti vlasnik, niti poslovni partneri, zaposlenici ili bilo koja druga zainteresirana strana. A njihovo zadovoljstvo proizvodnom ili uslugom organizacije postiže se najboljim omjerom cijene i kvalitete koju su spremni platiti (Buntak et al 2018.). Nestanak kupaca obično znači i nestanak organizacije. No, to ne treba biti tako, organizacija je u slučaju nestanka njihove kategorije kupaca u mogućnosti izvršiti reinženjering poslovnih procesa i tako se preusmjeriti na drugu skupinu kupaca tj. potrošača. Na taj način moguće je spasiti organizaciju od nestanka, ali to se može napraviti samo kod malih izmjena. Stoga suvremene organizacije ulažu velike napore da privuču nove kupce i zadrže postojeće u modernoj tržišnoj utakmici s intenzivnom konkurencijom. Osim toga kako bi kupci dolazili i ostajali kod njih nužno je i ulagati u istraživanje i razvoj. Naime, kupci danas u moru organizacija i proizvoda traže one najzanimljivije, inovativne i besprijekorne koji će ne samo zadovoljiti njihova očekivanja već ih i nadmašiti (Rupčić, 2018). Upravo te sve karakteristike čine kvalitetu proizvoda koja mora biti u ravnoteži s cijenom, a što su karakteristika, jače i bolje i oni su spremni platiti više. „Za stvaranje određene ponude potrebno je osigurati određene resurse,

poluproizvode i usluge čija se vrijednost ugrađuje u konačnu ponudu neke organizacije. Stoga je veliku pozornost potrebno posvetiti odnosima s dobavljačima“ (Rupčić, 2018:89). Dobavljači su stoga, organizacije od kojih organizacija nabavljaju robu i usluge koje dalje koriste u svojim poslovnim procesima. Organizacije same biraju koliki broj dobavljača žele, neke ciljaju na što veći kako bi bile sigurne da će barem jedan od njih ispostaviti robu odnosno uslugu, dok druge stvaraju partnerske odnose sa malim brojem dobavljača. Takvi odnosi omogućavaju im da kada dođe do krize, dobavljači zbog kvalitetnih odnosa sa njima za isporuku između svih organizacija na tržištu odaberu upravo njih. Oni su nam stoga također iznimno bitni jer bez njihove isporuke organizacije ne mogu proizvoditi svoje proizvode ili usluge, stoga niti prodavati što ih također može dovesti do propasti. „Sve ostale organizacije koje se nalaze u istoj grani industrije kao i naša organizacija čine konkurente na tržištu. Bore se za iste kupce i posluju s istim ili sličnim dobavljačima“ (Lozić, 2012:56). Važno je da organizacija bude korak ispred konkurencije kako bi bilo uspješno, a za to je zadužen menadžment. Naime oni moraju pronaći strategije kojima će nadmudriti konkurenciju i njihove izazove. Konkurentne strategije koje se najčešće koriste su strategija diferencijacije, fokusiranja i strategija niskih troškova.

„Tržište rada predstavlja sveukupnost ponude radne snage koja bi mogla biti angažirana od organizacije. Svaka organizacija koja raste i razvija se, treba obrazovanu i motiviranu radnu snagu. Tu potrebu nastoji zadovoljiti adekvatnom radnom snagom unutar organizacije i izvan nje. Kada to radi izvan organizacije, izlazi na tržište rada u potrazi za adekvatnim pojedincima. Što je tržište rada razvijenije i što je obrazovna struktura stanovništva veća, sve je lakše pronaći odgovarajuće pojedince“ (Lozić, 2012:57). Upravo tržište rada suvremenim organizacijama predstavlja najveći problem. Naime nakon velikog vala nezaposlenosti došlo je do odljeva radne snage, nakon čega je na domaćem tržištu ostalo premalo iste. Zbog toga organizacije u RH danas često nisu u stanju isporučiti proizvode zbog nedostatka zaposlenika. Osim toga, brojni poduzetnici primorani su zatvoriti organizacije ne jer nemaju kupaca, nego jer nema tko raditi. Isto tako nisu u stanju postavljati uvjete, već se prilagođava uvjetima zaposlenika kako bi opstali na tržištu. Brojni poduzetnici od svojih novih poslovnih ideja također moraju odustajati upravo iz navedenih problema. Iz problema koje poslovna okolina može prouzročiti, izlazi i važnosti praćenja iste, ali i upravljanja njom točnije utjecaja na nju. Za takav utjecaj zaslužni su menadžeri najviše razine koji konstantno moraju promatrati što se zbiva u njoj i kako to utječe na

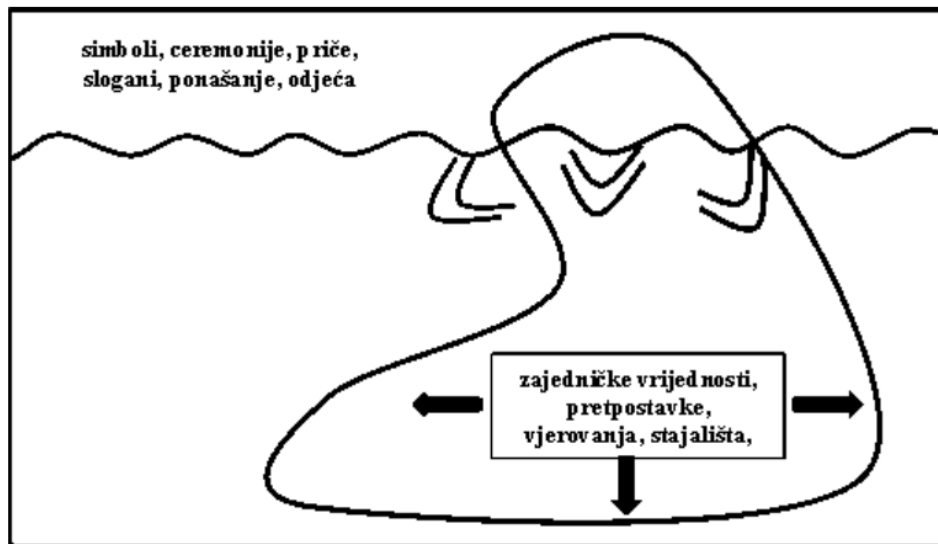
organizaciju. Sukladno tome moraju smišljati strategije, provoditi i te nastaviti praćenje kako bi mogli ponovo reagirati na vrijeme.

### **2.1.3 Unutarnja ili interna okolina**

Interna okolina organizacije označava sve faktore unutar organizacijskih granica, odnosno one koji kroz svakodnevnu djelatnost direktno imaju učinak na poslovanje te organizacije. „Interna okolina obuhvaća menadžment i zaposlenike koji su organizirani na određeni način (organizacijska struktura), način ponašanja određen vrijednosnim sustavom (organizacijska kultura) te resurse koji su povezani određenim tehnološkim procesima, tokovima, odnosno sustavima (materijalne, energetske, financijske te informacijske resurse)“ (Rupčić, 2018:98). U unutarnjoj odnosno internoj okolini promatranjem svih navedenih stvari analiziraju se snage i slabosti organizacije koje se potom iskorištavaju za postizanje boljeg konkurentskog položaja. Važan pojam interne okoline je organizacijska kultura. Ona se može definirati na brojne načine, no jedna od najprihvaćenijih definicija glasi „organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća“ (Sikavica, 1999.; 596). U svojem ranijem djelu autori Sikavica i Novak (1993.) tvrde kako je takav sustav vrijednosti, običaja i uvjerenja unutar organizacije u zajedničkom djelovanju s formalnom strukturom proizvodi norme ponašanja. Shodno tome, isti autori tvrde kako upravo organizacijska kultura predstavlja karakter neke organizacije. Osobe koje imaju utjecaj na organizacijsku kulturu su vođe. Oni moraju utvrditi temelje iste, a to rade zapošljavanjem i unaprjeđivanjem onih koji prihvaćaju takvu organizacijsku kulturu te shvaćaju njezinu vrijednost. I isto tako relinacijom onih koji ne shvaćaju vrijednost organizacijske kulture i ne žele je prihvatiti (Sikavica i Novak, 1993.). „Koncept korporacijske kulture pomaže menadžerima u razumijevanju skrivenih i kompleksnih čimbenika organizacije. Kultura je obrazac zajedničkih vrijednosti i način izvršavanja zadaća u organizaciji. Zaposlenici slijede taj obrazac u obavljanju svakodnevnih zadaća unutar organizacije i u interakciji s okolinom te ih prenose na nove zaposlenike kao jedini ispravan način percepcije, razmišljanja i dijeljenja zajedničkih vrijednosti“ (Lozić, 2012:58). Organizacijska kultura dijeli se na dvije razine: vidljivu i nevidljivu. Prema Sikavici i Novaku (1993.) Vidljivi dijelovi organizacije su „iznad površine“, odnosno oni koji se lako mogu uočiti, primjerice: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje i odjeća zaposlenika oni su ujedno i temeljni čimbenici po kojima se prepoznaje

organizacijska kultura. Dok su nevidljivi dijelovi oni „ispod površine“ i nevidljivi su upravo iz razloga što ih netko izvan organizacije može vrlo teško uočiti. Oni se tek mogu prepoznati kroz razgovor zaposlenika, njihove stavove, ponašanja i sl. A takav nevidljivi dio predstavlja zajedničke vrijednosti, pretpostavke, vjerovanja i stajališta.

Slika 6. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M., Poslovna organizacija, Zagreb: Informator. str. 367., 1993.

„Simboli – predstavljaju objekte, činove ili događaje koji prenose značenje drugima. Simboli se mogu smatrati bogatim neverbalnim kanalom komuniciranja koji pulsirajući prenosi važne organizacijske vrijednosti drugima o tome kako se zaposlenici odnose jedni prema drugima te kako komuniciraju s okolinom“ (Lozić, 2012:59). Prema Loziću (2012.) priče se temelje na prijenosu informacije između zaposlenika gdje se prenose na one nove s ciljem da primarne vrijednosti organizacije ostanu njezine trajne vrijednosti. Isto tako slogane objašnjava kao izraze ili rečenice koje izražavaju ključne organizacijske vrijednosti, dok su prema istom autoru ceremonije planirane djelatnosti kojima se obilježava neki posebni događaj. Karakteristike organizacijske kulture iznimno se teško i sporo mijenjaju, dok čimbenik okoline brzo i jako utječe na promjenu i kreiranje organizacijske kulture. Shodno tome, ako se organizacija nalazi u statičnoj okolini i njezin promjene će biti male i rijetke, međutim ako djeluje u dinamičnoj i promjenjivoj okolini kultura također mora biti dinamična i promjenjiva. (Rupčić, 2018).

„Isto tako, ako se potiče sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja, odnosno ako poduzeće djeluje na načelima demokracije, kultura je participativna. S druge strane, poduzeće koje provodi centralizirano odlučivanje, odnosno u proces odlučivanja ne uključuje zaposlenike ima implementiranu ne participativnu kulturu“ (Rupčić, 2018:100). Organizacijsku kulturu možemo podijeliti prema intenzitetu i sadržaju. Točnije prema intenzitetu dijelimo ih na slabe i jake, dok ih prema sadržaju dijelimo po različitim tipovima kulture. „Slabe kulture. One su u kojima organizacijske vrijednosti nisu konzistentne i jasne i imaju mali utjecaj na ponašanje članova“ (Lozić, 2012:60). Dok su prema istom autoru suprotno tome jake. Odnosno one koje imaju jasan i kohezivan skup vrijednosti i normi. Preko tih elemenata šalju poruku koja povezuje članove u organizaciji te im uvjetuje sličan stil ponašanja i rješavanja problema.

Dok tipove organizacijske kulture možemo podijeliti na:

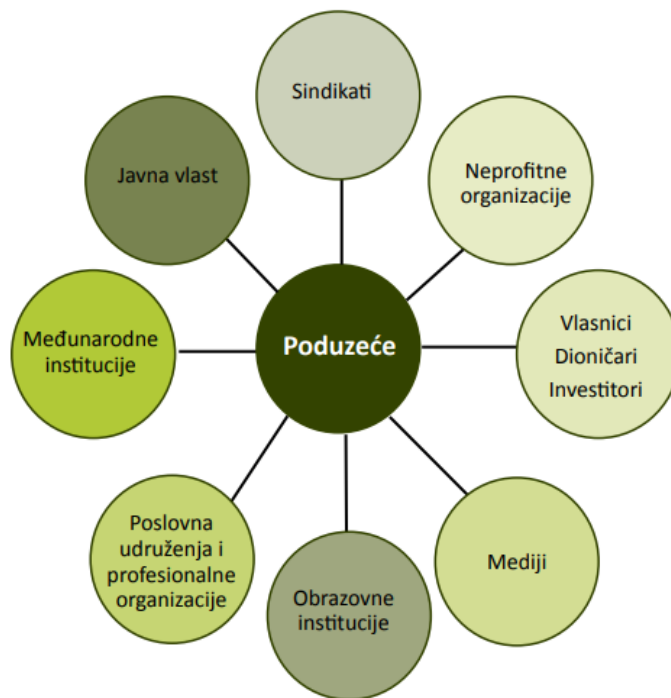
- **„Adaptivne kulture** - Adaptivne kulture prepoznaju se u sposobnostima organizacija da se brzo transformiraju sukladno novim uvjetima u okolini. Odnosno sve promjene se konstantno prate, odluke sukladno njima donose brzo, a zaposlenici se prema direktivi tih odluka konstantno prilagođavaju i tako doprinose uspjehu organizacije.
- **Kulture postignuća** - Kultura postignuća usmjerena je na postizanje rezultata. Stavljaju naglasak na pobjedu i postizanje specifičnih ciljeva zbog čega vole profesionalizam i agresivnost. Za razliku od adaptivnih kultura, kulture postignuća smatraju naporan i dugotrajan rad vrijednijim od prilagodbe promjenama.
- **Kulture uključenosti** - Kultura uključenosti funkcionira po principu obitelji, točnije smatraju privrženosti odanost svojih zaposlenika najvažnijom stavkom.
- **Kulturu dosljednosti**“ - Dok je kultura dosljednosti stvorena za stabilnu okolinu u kojoj se sav fokus usmjerava na unutrašnjost organizacije. Točnije u njoj menadžeri vrednuju poslušnost i poštivanje pravila te njihovih naredbi. Takve se kulture u suvremenom poslovanju više gotovo i ne mogu sresti (Lozić, 2012:61).

Odabir tipa organizacijske kulture uvelike ovisi o vanjskim, ali i unutarnjim čimbenicima, stoga ju je važno i povremeno mijenjati sukladno njima bez obzira na uspješnost organizacije već postojećom kulturom.

## 2.2 Zainteresirane strane u organizacijskoj okolini

„Zainteresirana strana je osoba ili organizacija koja može utjecati, da bude pod utjecajem, ili smatraju da na njih utječe odluka ili aktivnost“ (Adelsberger, 2015:28). Teorije o zainteresiranim stranama počele su se javljati 80-ih godina prošlog stoljeća, a temeljem teorije smatra se knjiga R. Freemana *Strategic Management: A stakeholder approach*, objavljena 1984. godine. Freeman je u navedenoj knjizi nastojao objasniti vezu i ponašanje organizacije prema vanjskoj okolini (Rupčić, 2018). Freeman tvrdi kako je „dionik svaka skupina ili pojedinac koji mogu utjecati ili na koje može utjecati provedba ciljeva poduzeća“ (Matešić et al, 2015:14). Zainteresirane strane dijele se na primarne i sekundarne, a ovise o stupnju povezanosti i ovisnosti o organizaciji. Stoga su primarni dionici: dobavljači, zaposlenici i dioničari, a sekundarni sve ostale socijalne grupe, primjerice: „lokalna zajednica, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije i dr.“ (Matešić et al, 2015). „Interni su dionici pojedinci ili skupine koji sudjeluju u upravljanju poslovnim subjektom (npr. vlasnici, uprava, menadžeri, zaposlenici). Pod izravnim su utjecajem odluka, aktivnosti i rezultata poslovanja poslovnog subjekta, a bez njihovog doprinosa poslovni subjekt ne bi mogao funkcionirati“ (Krivačić, 2020:231). Dok ista autorica eksterne dionike definira kao one koji čine poslovnu okolinu neke organizacije na koju ta organizacija ima utjecaj, ali i okolina ima utjecaj na tu organizaciju. To su „dobavljači, kupci, vjerovnici, posrednici, konkurenti, društvena zajednica, izvršna vlast). Dionike čine ne samo tradicionalne skupine poput kupaca, zaposlenika i dobavljača, nego i šire interesne skupine kao što su lokalna zajednica, regulatorna tijela, nevladine organizacije, okoliš te buduće generacije“ (Krivačić, 2020:231). Sekundarni dionici kao što i sama riječ kaže drugi su na listama prioriteta kod zadovoljavanja njihovih potreba i očekivanja, međutim suvremeno poslovanje ukazalo je da društvo ima veliku snagu utjecaja na organizacije i da mu se treba pridavati više pažnje. Odnosno oni kroz regulative, vrijednosti, norme te etičke norme utječu na to u kojem će smjeru organizacija poslovati. Matešić et al (2015.) navede kako društvo u suvremenom poslovanju putem tzv. društvenih ugovora prate poslovanje korporacija.

Slika 7. Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća



Izvor: Matešić, M., Pavlović, D., & Bartoluci, D. Društveno odgovorno poslovanje. VPŠ Libertas, 2015., str. 14.

Kako bi organizacija uspješno upravljala svojim dionicima, oni ih prvo moraju znati točno definirati. A kako bi organizacija pravilno definirala koji su to njezini dionici mora odgovoriti na nekoliko važnih pitanja, a to su:

- 1) „Tko su dionici poduzeća?
- 2) Koji su njihovi ključni interesi?
- 3) Koje su ključne mogućnosti i izazovi koje dionici postavljaju pred poduzeće?
- 4) Koje odgovornosti (ekonomske, etičke, pravne i filantropske) poduzeće ima prema svojim dionicima?
- 5) Koje strategije i akcije poduzeće treba poduzeti kako bi upravljalo prilikama i izazovima s kojima se dionici suočavaju?“ (Matešić et al, 2015:15)

S druge strane autorica Krivačić (2020) smatra kako je pri detektiranju dionika potrebno uzeti raspon uključivanja prema Standardu AA1000SES i uz to iduće karakteristike dionika:



- a) zavisnost o poslovnom subjektu – skupine ili pojedinci koji ovise o proizvodima organizacije i s tim povezanim performansama ili pak oni o kojima je sama organizacija ovisno tijekom poslovanja,
- b) odgovornost – skupine i pojedinci prema kojima organizacija posjeduje ili bi mogla posjedovati bilo kakvu odgovornost (moralnu, etičku, operativnu, trgovačku ili pravnu),
- c) tenzije – oni prema kojima pravovremeno treba dati pozornost u vezi financijskih, društvenih, ekoloških ili ekonomskih pitanja,
- d) utjecaj – skupine i pojedinci koji imaju snagu utjecaja na strateško i operativno odlučivanje organizacije,
- e) raznolike perspektive – oni čiji svjetonazori dovode do različitog shvaćanja situacije te šanse za djelovanje u novom pravcu koji ne bi bio prihvaćen niti uočen u drugoj situaciji (Krivačić, 2020:231).

Prepoznavanje dionika u organizaciji dovodi do potrebe upravljanja istima. Upravljanje odnosima sa zainteresiranim stranama provodi se partnerski, točnije i zainteresirane strane i organizacije djeluju na dobrobit jedni drugih te uzajamno uče. Na taj način otvaraju si brojne mogućnosti i stvaraju temelje za suštinsku transformaciju organizacija. Djelovanje s dionicima tako postaje djelom strategije organizacija te velika podrška u stvaranju održivosti istoga. Upravo zbog toga organizacije se sve više posvećuju zainteresiranim stranama i zadovoljavanju njihovih potreba i očekivanja. Zbog svega navedenoga nužno je spoznati gdje se na tržištu organizacija nalazi, u kakvom je odnosu sa svojim zainteresiranim stranama, kakav utjecaj one imaju na organizaciju te organizacija na njih, što trebaju kod koga pratiti, a naposljetku i zadovoljiti. Stoga, slika 8 prezentira model organizacije u odnosu s njezinim zainteresiranim stranama. Prikazani model smješta organizaciju i sve njezine zainteresirane strane na tržište i određuje kakav odnos oni imaju iz čega proizlazi što moraju zadovoljiti kod njih.

Slika 8. Model interakcije organizacije s njezinim zainteresiranim stranama



Izvor: Mileković, R., Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije. Končar – institut za elektrotehniku, d.d. Zagreb. 2004, str. 67.

### 2.2.1. Kupci

Jedna od najznačajnijih zainteresirana strana, točnije zainteresirana strana koja ima gotovo najveći utjecaj na uspješnost poslovanja organizacija pa tako i sam opstanak istog su kupci. Njihovo odsustvo gubi svrhu postojanja organizacije. Kada ne bi bilo kupaca ne bi bilo niti prihoda organizacije što znači da bi organizacije gomilale samo troškove. Često se koristi poslovice koja kaže „Kupac je kralj“, ona je ne rijetko i uzrečica koja se pojavljuje u upravljanju kvalitetom. Osim nje upravljanje kvalitetom može se osloniti i na krilaticu „Plaću ne daje šef, već zadovoljan kupac“. Poveznica s upravljanjem kvalitetom je revizija ISO norme 9000 koja donosi zahtjev da kupca ne treba samo zadovoljiti, već ga se mora oduševiti i nadmašiti sva njegova očekivanja (Štajdohar-Pađen, 2005). Kupac je stoga neupitno zainteresirana strana. On je fizička ili pravna osoba koja prima proizvode ili usluge organizacija najčešće u zamjenu za novac, a rijetko i u zamjenu za neku uslugu. „Kupci su bitni za organizaciju jer svojim brojem i

financijskom snagom određuju potencijale rasta i razvoja organizacije. Kako raste financijski potencijal kupaca, raste i financijska snaga organizacije. Opadanjem financijske snage kupaca ili njihovom manjom kupnjom organizacija mora pronalaziti sve više novih kupaca kako ne bi bilježila pad financijskog rezultata“ (Lozić, 2012:56). Ono što kupca zanima jesu osnovna i dodatna svojstva proizvoda ili usluga organizacija. Osim toga važnu stavku predstavlja im cijena, rok i način plaćanja, prikladnost lokacije, rok isporuke te pouzdanost isporuke. Pouzdanost isporuke važna je jer i kupac ne mora nužno biti krajnji kupac već može imati i svojeg kupca. Takvim je kupcima najvažnije da od organizacija kupuju konstantno kvalitetnu robu kako ne bi morali puno brinuti o svojem ulaznom proizvodu već bi mogli biti sigurni u kvalitetu (Štajdohar-Pađen, 2005). Uz kvalitetu bitno je i da proizvod ima cijenu koja odgovara toj kvaliteti, dakle da nije precijenjen, dok je organizacijama koje ga prodaju bitno da nije podcijenjen, što znači da je omjer cijene i kvalitete nešto što je teško postići, no iznimno važno za zadovoljenje kupaca. Kako bi se provjerilo upravo zadovoljstvo kupaca proizvodnom ili uslugom ne rijetko se traži od njih povratna informacija u obliku različitih vrsta anketa. Njih treba provoditi s posebnim oprezom, što znači primjerice garantirati anonimnost, a rezultate istih iskoristiti za poboljšanje kvalitete. U prošlom stoljeću kupovina se odvijala na način da kupac osobno dođe u trgovinu i odobre proizvod koji njemu najbolje odgovora i tada su se kupci mogli lako staviti u brojne kategorije i često se tražilo koji su to potencijalni kupci odnosno one skupine koje bi se još mogle privući da uzimaju proizvod ili uslugu u zamjenu za novac. Međutim moderna tehnologija u suvremenom svijetu promijenila je način kupovine i kanale prodaje. Naime, omogućila je kupcu da svu kupovinu odradi iz svojeg stambenog prostora, bez da negdje fizički putuje. Osim toga, nekada se prodaja usmjeravala na ljude za koje se znalo da imaju novac, dok danas svi predstavljaju potencijalne kupce. Upravo zato marketing u moderno doba odašilja poruke putem socijalnih mreža poput Facebooka ili Instagrama gdje nastoji privući tinejdžere i mlade ljude da kupuju njihove proizvode. Tu se javljaju i novi načini privlačenja kupaca, gdje primjerice tvrtke često poklanjaju svoje proizvode s vremena na vrijeme kako bi se sponzorirali (Lozić, 2012).

### **2.2.2 Dobavljači**

Norma ISO 9001 zahtijeva razvoj partnerskog odnosa s dobavljačima budući da su oni na ulazu naših procesa i bez njihovog proizvoda organizacija ne može obavljati svoju djelatnost. To znači

da su dobavljači organizacija koja nas opskrbljuje resursima potrebnim za naše poslovanje. Partnerski odnos s njima osigurava nam da organizacija s kojom ga stvore uvijek stavljaju ispred konkurencije te da zbog kvalitetnih poslovnih odnosa uvijek i sve ispostave na vrijeme što ponovo takvo organizacije dovodi do značajne prednosti odnosno eliminiranja gubitaka. Međutim nije stvaranje partnerskih odnosa s dobavljačima jedini način uklanjanja rizika povezanih s njima. Postotak dobavljača i brzina nabave također utječu na funkciju financija koja pak mora namirivati obveze prema dobavljačima. Veći broj dobavljača kao i njihova pouzdanost, djeluju na organizacijsku strukturu čiji je zadatak osigurati potrebne poluproizvode. Postotak dobavljača i složenost te cijena nabave smanjuje se ugovorima, dok se paralelno povećavaju kvaliteta isporuke te njezina sigurnost. Pomoću pregovaračkih moći jednih i drugih, a sukladno realnoj situaciji, radi se usklađivanje organizacijske strukture u svrhu zadovoljenja tržišta. (Kurti, 2016.).

„Dobavljačima su važne:

- cijene koje mogu postići
- održavanje dogovorenih rokova plaćanja
- jasno postavljeni tehničko-dobavni uvjeti
- jednostavna komunikacija“ (Štajdohar-Pađen, 2005:4).

### **2.2.3. Konkurencija**

Konkurenciju neke organizacije čine sve organizacije koje pripadaju u istu granu industrije kao i ono samo. Zbog toga što nude slične ili iste usluge konkurenti su nerijetko u konfliktnim situacijama. Često se prema tome pogrešno shvaća kako je glavni cilj neke organizacije uništiti konkurenciju. Iako je stanje na tržištu daleko bolje, a samo tržište se dijeli dok se cijene dogovaraju. Kako autorica Rupačić (2018.) tvrdi odnos između konkurenata ne mora nužno biti statičan niti se temeljiti na kontinuiranom sukobu. Kako navodi dogovaranje oko podjele tržišta te određivanje cijena zakonom se ne dozvoljava, međutim ono što konkurenti zajednički mogu napraviti u okviru zakona su prešutni dogovori. Njime mogu napraviti odluku o izbjegavanju direktnog konkuriranja tako da ponudu prilagode posebnoj kategoriji kupaca. Ono što je pozitivno kod postojanja konkurenata je činjenica da tjeraju svoje rivale da uvijek budu bolji, te

da se lakše i brže prilagođavaju. Osim toga zdrava konkurencija može zajednički dijeliti ideje i iskustva kako bi poboljšali općenitu kvalitetu neke usluge ili proizvoda. Sama suradnja i prešutni dogovori nekoliko konkurenata često dovodi do situacije da samo tih nekoliko konkurenata preživi na tržištu dok drugi bivaju izgurani s njega. „Ponovimo, biti prvi znači biti samo malo bolji ili malo drugačiji od ostalih“ (Štajdohar-Pađen, 2005:4).

#### **2.2.4. Zaposlenici**

Zaposlenici ili radnici su osobe koje rade u organizaciji za što dobivaju plaću, nagradu ili priznanja. Novac koji dobivaju kroz plaću nužan im je za zadovoljenje svojih potreba te potreba svoje obitelji. Iako radnici imaju zakonsku regulativu kojom su im zaštićena prava, postoje i sindikati. To je skupina zaposlenika koja predstavlja radnike u organizaciji i bori se za njihova veća prava. Za prava bori se s državom i vlasnicima, a to njima stvara trošak. Budući da država i vlasnici ne vole trošak već samo profit često dolazi do sukoba tih dviju strana (Mileković, 2004). Organizacijama i državi je u interesu zadržati zaposlenike čemu prethodi zadovoljenje istih, dok je i zaposlenicima u interesu uspješnost organizacije budući da njihova kvaliteta života ovisi o plaći tj. novcu koji dobivaju od organizacija. A organizacije obično što su uspješnije bolje nagrađuju svoje radnike. Stoga takav sukob nije jednostavan te iziskuje konstantno traženje optimuma. Davanje novca radniku ne smije se gledati kao trošak već kao dio ostvarene dobiti i investicija u organizaciju. Odnos organizacije prema zaposleniku vidljiv je i samom kupcu, budući da se zaposlenik odnosi prema njemu identično kao i tvrtka prema zaposleniku što čini jedan začarani krug. Stoga je osim adekvatne plaće zaposlenicima potrebno osigurati i važan osjećaj pripadnosti, ugodnu radnu okolinu, mogućnost samoostvarenja, napredovanja te daljnjem školovanja. (Štajdohar-Pađen, 2005). „Zadovoljstvo zaposlenika ključno je za uspjeh svakog poslovanja. Visoka stopa zadovoljstva zaposlenika izravno je povezana s manjom fluktuacijskom stopom. Stoga bi održavanje zadovoljstva zaposlenika njihovom karijerom trebalo biti prioritet svakog poslodavca“ (Gregory, 2011:29). To je već dugo poznato svim poslodavcima, međutim zbog visoke nezaposlenosti poslodavci su tu činjenicu često ignorirali, no danas kad se stanje na tržištu promijenilo takva ignoriranja nikako ne pridonose uspjehu organizacija. Štoviše menadžment mora detektirati koji su to najčešći razlozi fluktuacije zaposlenika te ih sniziti.

### **2.2.5. Tržište rada**

Tržište rada mjesto je ponude ukupne radne snage, a koja je isto tako potencijalni zaposlenik organizacije. Točnije, to tržište je skup ljudskih potencijala u vanjskom okruženju iz kojega organizacija „izvlači“ svoje zaposlenike. O kvaliteti tržišta točnije ljudskih potencijala rada ovisi i sama uspješnost organizacije budući da je ona uspješna koliko i njezini ljudi. „Što je tržište rada razvijenije i što je obrazovna struktura stanovništva veća, sve je lakše pronaći odgovarajuće pojedince“ (Lozić, 2012:57). Pronalazak odgovarajućih potencijala vrši menadžment, što znači da oni iz mase različitih ljudi moraju odabrati najbolje, stvoriti harmoniju među njima i povezati ih zajedno kako bi postizali ciljeve koje je sam menadžment unaprijed zadao.

### **2.2.6. Država**

Država regulira poslovanje te određuje temeljne uvjete za poslovanje organizacije. Uloga države kao zainteresirane strane također može biti presudna budući da uvjetima koje određuje može dati olakšice kojima će poslovanje organizacija biti lakše, ali i svojim uvjetima otežati ili čak zabraniti poslovanje. Tako se tvori proces u kojem država uvelike utječe na organizaciju, isto kao i organizacija na državu, drugim riječima ovisne su jedna o drugoj, međutim na različitim razinama. Organizacija tako plaćanjem poreza daje novac za funkcioniranje državnih službi i institucija čime se zatvara jedan od krugova u poslovanju. (Rupčić, 2018:93)

### **2.2.7. Društvene zajednice**

Društvena zajednica nalazi svoju korist u uspješnom poslovanju tvrtke od koje očekuje da:

- „opskrbljuje tržište sigurnim i korisnim proizvodima,
- Pruža sigurna radna mjesta,
- Odgovarajuće puni socijalne fondove,
- Provodi mjere sigurnosti i zaštite na radu,
- Sudjeluje u dobrotvornim i ostalim akcijama zajednice i
- Ne zagađuje previše okoliš“ (Štajdohar-Pađen, 2005:4,5).

Partnerskim odnosom s društvenom zajednicom organizacija dobiva dobar image, što joj može biti iznimno korisno u kriznim situacijama budući da društvene zajednice takve organizacije dobro prihvaćaju i rado pomažu.

### **2.3. Važnost zainteresiranih strana za poslovanje**

Zainteresirane strane pokazuju opravdani interes za obavljanje posla neke organizacije, budući da te organizacije imaju neizbježan utjecaj na njih, kao i zainteresirane strane na iste organizacije. „Od ključne je važnosti da organizacije izgrade zdrave i uravnotežene odnose s dionicima jer se njihova razina vjerodostojnosti određuje ovisno o tome koliko dobro ispunjavaju zahtjeve svojih dionika“ (Alva, 2021.) Organizacija na tržištu živi i djeluje zajedno s svojim zainteresiranim stranama, stoga interes o svojim zainteresiranim stranama organizacije pokazuju još prije ulaska na tržište. Točnije spoznaju ih kod uočavanja slabosti, prednosti, uređenje, odnosno koncept organizacija te shvaćanja svih procesa i resursa koji zaokružuju kompleksno djelovanje njezine organizacije. Postajanjem svjesnih sebe kao živog inteligentnog organizama u okolini, postaju i svjesni i svojih zainteresiranih strana. Iako, kako navodi autor Mileković (2004.) u uvjetima tranzicijskih društava, zainteresirane strane imaju veći utjecaj na tržištu i opstanak organizacije, no njezino uređenje i sposobnosti (Mileković, 2004). U literaturi se često navodi kako su kupci i zaposlenici najvažnije zainteresirane strane i smatra se da zanemarivanje njihovih potreba i očekivanja može dovesti tvrtku do propasti. To nitko ne može osporiti, međutim zanemarivanje bilo koje od ostalih zainteresiranih strana također može prouzročiti značajne probleme za organizaciju te time utjecati na ostale zainteresirane strane, napraviti „domino efekt“ te narušiti egzistenciju organizacije. Primjerice, loš odnos s društvenim zajednicama može povući narušavanje odnosa sa zaposlenicima, oni to dalje prenose na kupce, kupci na dobavljače, sve se počinje vidjeti na profitu što ljuti vlasnika i čini njegove potrebe nezadovoljenim. To dovodi do misli da bi svaka organizacija u suvremenom načinu poslovanja trebala sustavno prepoznavati sve svoje zainteresirane strane i brinuti da su ispunjena očekivanja i potrebe svih, a ne samo onih koje smatramo najutjecajnijima. Sve to zadovoljenje zainteresiranih strana se stoga radi kako bi svaka organizacija na tržištu mogla skladno živjeti i razvijati se uz potporu zainteresiranih strana. Međutim, u praksi nije moguće sve zainteresirane strane zadovoljiti jednako, što nam stvara potrebu za grupiranjem istih. Grupiranje nam daje

sliku o tome koje su nam zainteresirane strane najbitnije te koliko svojih resursa moramo usmjeriti na zadovoljenje njihovih potreba. Unatoč tome što često grupiramo zainteresirane strane, one se mogu i ispreplitati što stvari čini još kompleksnijima. Primjerice, zaposlenik može biti investitor ili političar može biti član društvene zajednice u okolini organizacije. Time unatoč najboljim namjerama, organizacija ne može podjednako zadovoljiti zahtjeve svih zainteresiranih strana. Zbog toga se redovno susreće sa situacijama gdje jednoj zainteresiranoj strani mora dati prednost na štetu neke druge zainteresirane strane. Na primjer, ukoliko investitori žele sniziti troškove, to će ići na štetu zaposlenika budući da će vrlo vjerojatno u tu svrhu njihove plaće biti srezane. Ili će pak prekinuti suradnju s vjernim dobavljačem kako bi započeo suradnju s onim koji nudi nižu cijenu. (Alva, 2021.) Stoga, kako bi se osigurao optimum zainteresiranih strana često se radi grupiranje dionika prema utjecaju gdje se izdvajaju najznačajniji. To je i razlog zašto se ipak sve zainteresirane strane ne zadovoljavaju na istoj razini unatoč mogućnosti „domino efekta“. Upravo kako on ne bi nastao aktivnosti zainteresiranih strana svrstavaju se u tri značajke: moć, legitimnost i hitnost. Kroz analizu moći istražuje se koliko težine zainteresirana strana nosi u poslovanju tvrtke, legitimnost provjerava kako koja zainteresirana strana utječe na percepciju organizacije u široj zajednici, dok se hitnost odražava u tome koliko brzo zainteresirane strane zahtijevaju djelovanje organizacija. (Alva, 2021.)

„Različite kompanije imat će različite poslovne ciljeve, ovisno o svojoj industriji i veličini, i koliko su dugo uspostavljene. Zbog toga će dati prednost skupinama dionika na drugačiji način“ (Alva, 2021.) To znači da će npr. novonastale organizacije više brinuti o dobrim odnosima s društvenom zajednicom, dobavljačima te zaposlenicima, kako bi im postali lojalni. Dok bi s druge strane stara, velika međunarodna kompanija više brinula o investitorima s obzirom na to da želi visoku cijenu svojih starih dionica te emisiju novih. Najčešće se zainteresirane strane stoga dijele u 3 kategorije. U prvoj su oni najvažniji, čiji nestanak s tržišta bi uzrokovao nestanak organizacija, a to su kupci, zaposlenici i investitori. Drugu kategoriju čine dobavljači, društvene zajednice i mediji. Dok su u posljednjoj regulatorna tijela. (Alva, 2021.) Kao što je navedeno, iako se takva kategorizacija proteže po literaturi, u praksi podjela je za svaku organizaciju različita. Također s obzirom na to da se u suvremenom svijetu poslovanje izrazito brzo mijenja, stalno se otvaraju nova pitanja te se uloge zainteresiranih strana mijenjaju, čak ni podjela u istoj organizaciji nije stalno ista, već je treba konstantno pratiti i prilagođavati. Osim toga da bi se dosljedno mogli pratiti zahtjevi organizacija, one su dužne o svim svojim odlukama



obavještavati zainteresirane strane kako bi vidjeli u kojim smjerovima idu njihove nove želje i očekivanja, te da bi ih uspješno ispunili. Sukladno tome, važno je shvatiti kako je upravo zadovoljavanje zahtjeva proces koji nikad ne završava i koji konstantno treba biti motren.

Tablica 1. Utjecaj zainteresiranih strana

ZAINTERESIRANA STRANA	JAK UTJECAJ NA TRŽIŠTU	SLABLJENJE UTJECAJA NA TRŽIŠTU	NESTANAK S TRŽIŠTA
<b>Kupci</b>	<b>POZITIVNO:</b> veća kvaliteta, razvoj novih proizvoda, ulaganje u marketing, znanje, uvježbavanje i opremanje, smanjenje ulaznih i unutarnjih troškova <b>NEGATIVNO:</b> nema	<b>POZITIVNO:</b> manje troškova marketinga i znanja <b>NEGATIVNO:</b> smanjena kvaliteta, povećana nefleksibilnost i lijenost, smanjeno ulaganje u znanje opremanje i uvježbavanje	<b>POZITIVNO:</b> nema <b>NEGATIVNO:</b> nestanak organizacije
<b>Konkurencija</b>	<b>POZITIVNO:</b> bolja kvaliteta, razvoj novih proizvoda, ulaganje u marketing, znanje, upravljanje i opremanje, smanjenje ulaznih i unutarnjih troškova <b>NEGATIVNO:</b> manja dodana vrijednost	<b>POZITIVNO:</b> smanjeni troškovi razvoja i marketinga, mogućnost povećanja cijena te dodane vrijednosti <b>NEGATIVNO:</b> smanjena kvaliteta, ulaganje u znanje, uvježbavanje i opremanje, veća nefleksibilnost i lijenost	<b>POZITIVNO:</b> monopol, visoka dodana vrijednost <b>NEGATIVNO:</b> prestanak ulaganja u znanje i opremanje, lijenost, nefleksibilnost, neinovativnost i rastrošnost
<b>Dobavljači i partneri</b>	<b>POZITIVNO:</b> više izbora, veća kvalitete ulazne robe i usluga, kraći rokovi, manji ulazni troškovi <b>NEGATIVNO:</b> kraj tradicionalnih veza	<b>POZITIVNO:</b> jači partnerski odnosi, ulaganje u razvoj <b>NEGATIVNO:</b> povećani rokovi dostave i ulazni troškovi, slabija kvaliteta ulaznih roba i usluga	<b>POZITIVNO:</b> orijentiranost na vlastiti razvoj i proizvodnju <b>NEGATIVNO:</b> visoki troškovi ulaganja, smanjena dodana vrijednost

<p><b>Radnici i sindikati</b></p>	<p><b>POZITIVNO:</b> definirano radno zakonodavstvo i poznati troškovi rada</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> nemogućnost isplate plaće u krizama, odlazak u stečaj</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> veća fleksibilnost i kriznim situacijama</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> ograničenje plaće i uvjeta rada može dovesti do manje motiviranosti i radne discipline, te do štrajk zaposlenika</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> Nema</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> uprava sa smanjenjem troškova može izazvati smanjenu motivaciju i radnu disciplinu zaposlenika, moguć sukob oko vlasništva nad profitom, propast uzrokovana štrajkovima</p>
<p><b>Vlasnici</b></p>	<p><b>POZITIVNO:</b> velika kapitalna ulaganja</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> jak utjecaj na upravu, nedostatak samostalnosti u stvaranju vizije i strateških ciljeva, moguće preinvestiranje i stečaj, nesigurnost kod poremećaja na tržištu dionica</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> sloboda u stvaranju vizije i strateških ciljeva</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> manja mogućnost kapitalnih ulaganja</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> dobit ostaje organizaciji, sloboda kod kreiranja i provedbe vizije te strateških ciljeva, racionalno investiranje</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> mogućnost ulaganja jedno kroz kredite ili dobit</p>
<p><b>Država</b></p>	<p><b>POZITIVNO:</b> definirani uvjeti poslovanja, visoka razina sigurnosti, mogućnost usklade ciljeva organizacije s ciljevima države</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> jak utjecaj državne regulative, moguća pojava krize zbog loših zakona, kompleksni i skupi odnosi s državnom upravom te visoki troškovi poreza</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> smanjen utjecaj državne regulative, smanjenje troškova povezanih s državnom upravom</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> nejasni uvjeti poslovanja, veća nesigurnost, nejasni ciljevi države, mogućnost od pojave korupcije</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> nema poreza, nema državne regulative, slobodno tržišno nadmetanje</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> potpuna nesigurnost, visoki troškovi zaštite</p>

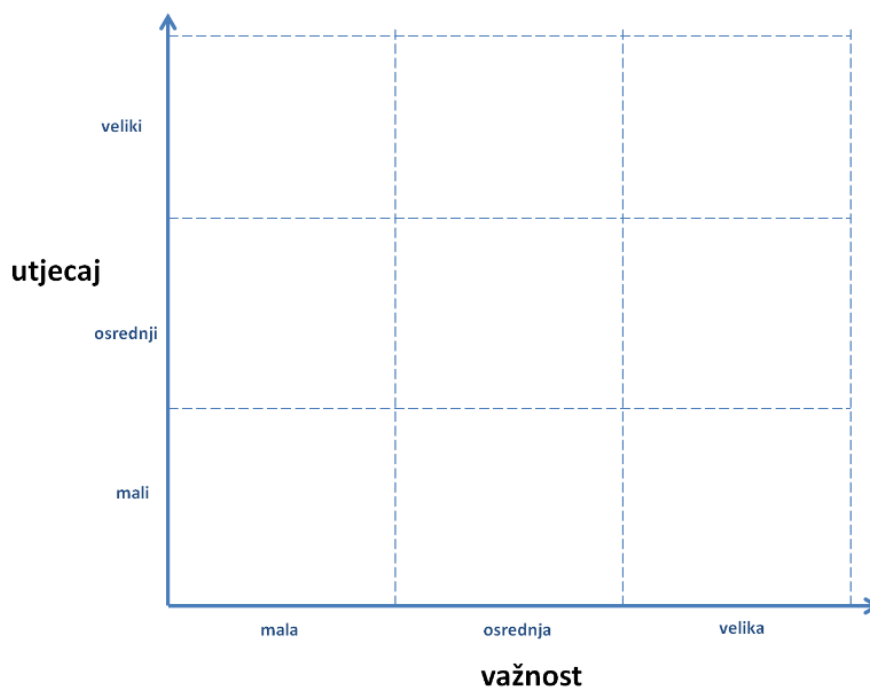
<p><b>Društvene organizacije</b></p>	<p><b>POZITIVNO:</b> mogućnost javnog djelovanja</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> utjecaj politike na poslovanje, pritisci i zahtjevi za sponzorstvo, troškovi političkog lobiranja, moguća korupcija</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> moguća ravnopravna suradnja oko zajedničkih interesa</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> nema</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> moguća ravnopravna suradnja oko zajedničkih interesa</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> nema</p>
<p><b>Međunarodne organizacije</b></p>	<p><b>POZITIVNO:</b> jasni uvjeti domaćeg i međunarodnog poslovanja, lakše ugovaranje zahtjeva s kupcem</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> nema</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> nema</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> pokušaji zatvaranja domaćeg tržišta</p>	<p><b>POZITIVNO:</b> nema</p> <p><b>NEGATIVNO:</b> stvaranje zatvorenog tržišta, nespремnost na izlazak</p>

Izvor: Mileković, R., Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije. Končar – institut za elektrotehniku, d.d. Zagreb. 2004, str. 68., <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-utjecaj-zainteresiranih-strana-na-uspjesnost>, pregledano 29.5.2023.

U tablici 1. prikazana je analiza važnosti utjecaja pojedinih zainteresiranih strana na organizaciju u graničnim uvjetima na tržištu, napravljena od strane autora Rudolfa Milekovića u radu „Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije“. U toj analizi, autor nam je prikazao pozitivne i negativne pojave koje su moguće u slučaju da neka određena zainteresirana strana dobije velik utjecaj na tržištu, nakon toga kako bi utjecalo oslabljenje njezinog utjecaja te kakvu bi pojavu napravio potpun nestanak iz tržišta te neke određene zainteresirane strane. Pregledom tablice tj. analize može se vidjeti kako bi nestanak kupaca za svaku organizaciju značio ono najgore, njezin nestanak. Upravo se iz tog razloga kupci najčešće smatraju najvažnijom i najutjecajnijom zainteresiranom stranom, što znači da organizacije moraju posebnu pažnju posvetiti upravo zadovoljenju njihovih potreba i očekivanja. Štoviše cilj bi trebao biti da se nadmaše ista. Zbog cijele kompleksnosti veze organizacije i zainteresiranih strana, postavlja se pitanje mogu li se uopće odrediti važnost i utjecaj zainteresiranih strana za neku organizaciju? Autor Tipurić 2004. godine nudi Stakeholdersku analizu kao odgovor na to pitanje. Takva analiza zahtijeva od analitičara koji je provodi da se za svaku zainteresiranu stranu odredi kakav utjecaj ona ima s

obzirom na svoj udio u organizaciji te koliku vrijednost sama zainteresirana strana ima od uključivanja u ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Jednostavno rečeno, utjecaj u ovoj analizi označava moć zainteresirane strane prema organizaciji, dok važnost nudi odgovor koliko je organizacija važna za zainteresiranu stranu. Upravo ta važnost nije stabilna kategorija poput moći, već ovisi o ciljevima koje organizacija želi postići. Dakle, ovisno o ciljevima, perspektivama, situacijama i inicijativama važnost zainteresirane strane se razlikuje. A njegova moć mijenja se tek s promjenom okoline organizacije tj. sociopolitičkim strukturama (Tipurić, 2004). Zbog svega navedenoga poželjno je oblikovati matricu važnosti i utjecaja zainteresiranih strana na organizaciju.

Slika 9. Matrica utjecaja i važnosti zainteresiranih strana



Izvor: Tipurić, D.: Analiza interesno – utjecajnih skupina, 2004. str. 6. <https://docplayer.net/20744167-Analiza-interesnoutjecajnih-prof-dr-sc-darko-tipuric.html> pristupljeno 14.6.2023.

Ovakva analiza važna je kako bi menadžeri mogli odrediti koliko pažnje i resursa trebaju pridavati kojoj skupini zainteresiranih strana. Ovakva matrica dijeli zainteresirane strane u devet grupa odnosno 4 polja koja ovise o položaju zainteresiranih strana u organizaciji.

- 1) mali utjecaj i visoka važnost – zainteresirane strane smještene u ovo polje zahtijevaju posebne napore kako bi se ispunile njihove potrebe, njihova važnost ih pak smješta u središte organizacijskog djelovanja
- 2) visok utjecaj i visoka važnost – za uspjeh organizacije zainteresirane strane iz ovog kvadranta su od krucijalne važnosti jer više svoj interes u realizaciji istog. Organizacija s takvim zainteresiranim stranama treba stvoriti partnerski odnos te konstantno surađivati s njima kako bi dobili njihovu potrebnu potporu. Dakle, trebaju zajednički djelovati i tijekom planiranja i tijekom implementacije projekta, povlačenja strateškog poteza i sl.
- 3) visok utjecaj i mala važnost – Visok utjecaj znači da se bez njihovog pristanka ne može odraditi neki bitan korak međutim taj korak koji organizacija poduzme nema velik utjecaj na tu zainteresiranu stranu. To znači da se takve skupine treba animirati i ponuditi im pozorno nadgledanje kako ne bi ugrozili strateški korak ili projekt ili proizveli neki nepotreban rizik.
- 4) mali utjecaj i mala važnost – sudjelovanje i nadgledanje ovih skupina nije od važnosti menadžmentu. (Tipurić, 2004.)

Ista analiza pretvorit će se u nešto više. Točnije u ono što je najvažnije za donošenje odluka, a to su potencijalni rizici. Rizici su još jedna od stvari koja će organizaciji dati odgovor na to kako se postaviti prema kojoj zainteresiranoj strani. Ukoliko je neka zainteresirana strana ima potencijal za prijatnju organizaciji, treba odrediti koju strategiju primijeniti na nju. A to se radi pomoću još jedne matrice. Matrice određivanja strategija prema zainteresiranim stranama.

Slika 10. Strategije organizacije prema zainteresiranim stranama

<b>Potencijal prijetnje</b>	veliki	Obrana poduzeća	Kolaboracija sa <i>stakeholderom</i>
	mali	Nadgledanje	Uključivanje <i>stakeholdera</i> u razmatranje problema ili pitanja
		mali	veliki
		<b>Potencijal za kooperaciju</b>	

Izvor: Tipurić, D.: Strategije organizacije prema zainteresiranim stranama, 2004. str. 10.

<https://docplayer.net/20744167-Analiza-interesnoutjecajnih-prof-dr-sc-darko-tipuric.html> pristupljeno 14.6.2023.

Tipurić takvom maticom prikazuje organizacijsku naklonost jačoj zainteresiranoj strani, što je potpuno razumno i racionalno. Strana koja ima veći utjecaj nosi i veći rizik stoga na nju treba obraćati najviše pažnje i redovito surađivati s njom. Dok zainteresirana strana koja nema velik utjecaj, ne nosi ni velik rizik stoga je nju potrebno samo nadgledati. Važnost bavljenja zainteresiranim stranama može se pronaći u težnji da se maksimizira povrat istih, a to je moguće jedino kada se osiguraju vrijednosti i potpore svim zainteresiranim stranama. Primjerice, organizacije su primorane brinuti o svojim zaposlenicima kako bi oni upravljali njihovim poslom. Nadalje moraju uzeti u obzir želje dobavljača i kupaca, ali i medija zbog svojih kritičara. Što dovodi do misli kako uspješan posao treba biti onaj koji zadržava svoje zaposlenike, proizvode i vrijednosti za koje je potrošač odnosno kupac voljan dati svoj novac. Drugim riječima za najbitniju stvar, maksimiziranje povrata zainteresiranih strana nužno je pratiti i zadovoljiti potrebe i očekivanja istih (Dockser, 2019).

### 3. ANALIZA ZAINTERESIRANIH STRANA

Ukazivanje na zainteresirane strane kao i analiza zainteresiranih strana sve je popularnija u menadžmentu u posljednjem desetljeću. Ta popularnost krenula je s prepoznavanjem zainteresiranih strana kao grupama koje imaju interes od organizacije te utjecaj na poslovne odluke strategije te ciljeve neke organizacije. Analiza zainteresiranih strana radi se na samom početku poslovanja, s ciljem identifikacije zainteresiranih strana te njihovih potreba. To je alat koji pomaže menadžerima da identificiraju svoje (moguće) poslovne partnere te da definiraju njihovu ulogu, moć, interes te stav u odnosu na procese odnosno aktivnosti za koje su oni nadležni. Osim toga, analiza zainteresiranih strana menadžerima također pomaže da pronađu načine kako iskoristiti podršku zainteresiranih strana koja im može biti od pomoći u upravljanju rizicima, koji su nastali upravo od drugih zainteresiranih strana (Ioniță i Stanciu, 2016). “Analiza zainteresiranih strana može pomoći u razumijevanju:

- tko su ljudi koji će imati korist od procesa/projekta/akcije i slično;
- na koga će utjecati (pozitivno ili negativno);
- tko može utjecati pozitivno ili negativno na proizvode i rezultate vašeg projekta/ akcije (tko vam može pružiti podršku ili vas ometati);
- tko bi trebao nešto kazati i da se njegova opcija uzme u obzir u vašoj akciji/ projektu (stupanj značaja ljudi u specifičnoj akciji/projektu/procesu)” (Ioniță i Stanciu, 2016:89).

Analiza zainteresiranih strana obično se radi u dvije faze, koje su pak organizirane kao koraci uspjeha u odnosu na postavljeni cilj.

“Preporučeni koraci analize dionika su sljedeći:

1. identifikacija problema i/ili prilika koji su predmet projekta;
2. identifikacija skupina koje imaju (značajan) interes u projektu i njegovoj provedbi;
3. analiza uloga, interesa, značaja i kapaciteta za sudjelovanje (snaga i slabosti) spomenutih skupina u provedbi projekta;
4. identifikacija razine suradnje ili potencijalnog konflikta među dionicima;
5. interpretacija nalaza analize i uključivanje relevantnih informacija u izradu projekta” (PJR, 2011.) .

U prvom koraku razmatraju se sve prilike i prijetnje te snage i slabosti organizacije. To se obično radi SWOT matricom. Kada SWOT matricu promatramo u okviru vremena, snage i slabosti odražavaju trenutno stanje koje je temeljeno na prošlom, dok prilike i prijetnje karakteriziraju budućnost koja ovisi o prošlosti i sadašnjosti. To nam skreće pozornost na tvrdnju da SWOT analizu treba često ponavljati budući da se situacija na suvremenom tržištu izrazito brzo mijenja, te se može promijeniti u nekoliko sekundi. Drugi korak, detekcija grupa koje imaju iznimno (važan) interes u projektu i njegovoj realizaciji sagledava kakvu bi organizacija komunikaciju trebala imati, te kako bi ih trebala uključiti u poslovanje da bi se one uskladile s kontekstom, što čini prvi korak ove faze, dok drugi korak čini razmatranje tko su uopće njihove zainteresirane strane. Upravo taj drugi korak druge faze, iznimno je značajan jer s obzirom na različite uloge, značaj, interes i ponašanje zainteresiranih strana treba razviti i posebnu strategiju ili plan komunikacije i uključivanja iste. Izostavljanje neke zainteresirane strane ili podcjenjivanje neke može znatno utjecati na končan proizvod, aktivnost ili proces. Stoga, što je analiza zainteresiranih strana općenitija, tj. što manje detalja sadrži to je neupotrebljivija. (Ioniță i Stanciu, 2016). Postoje brojne definicije zainteresiranih strana te načini da se razvije relevantna lista istih. "Najčešće, zainteresirane strane ispunjavaju jedan ili više sljedećih kriterija:

- imaju legitimna prava („vlasnici prava“), kao što su vlasništvo nad zemljištem ili prava upravljanja zemljištem/resursima, imaju javno pravo na određenu dobit od postojanja organizacije (npr. direktna dobit, rekreacija);
- imaju javne nadležnosti/mandate koji se odnose na zemljište ili neke druge karakteristike;
- imaju druge direktne ili indirektno interese u korištenju;
- mogu utjecati pozitivno ili negativno na aktivnost/proces upravljanja, na dijelove u organizaciji i slično;
- na zainteresirane strane može pozitivno ili negativno utjecati postojanje organizacije, zemljište ili režim upravljanja resursima, ili neke aktivnosti/neki procesi upravljanja (dobiti ili nedostaci)". (Ioniță i Stanciu, 2016:92).

Iduća faza uključuje analizu zadaća tj. uloga i interesa te važnosti i kapaciteta za učestvovanje (snaga i slabosti).



Točnije u ovoj fazi potrebno je identificirane zainteresirane strane dodatno upoznati kako bi organizacija mogla usmjeriti najviše svojih napora i resursa na one zainteresirane strane koje imaju najveći utjecaj. Prvi korak treće faze, je odrediti kakva je uloga i interes koje zainteresirane strane. To je korak koji pomaže u identifikaciji mogućih rizika, ciljeva ali i aktivnosti menadžmenta te utjecaja koji organizacija ima na neku zainteresiranu stranu. Prema autoricama Ioniță i Stanciu (2016.) analizu interesa i uloga trebalo bi napraviti uzimajući u obzir opće interese zainteresiranih strana, njihovu misiju te ulogu u zajednici i društvu generalno. Ulogu nadležnosti i misija zainteresiranih strana u vezi sa prenesenim ovlastima i odgovornostima, kapacitetima i resursima te interesima i ciljevima. Ono što je još dodatno potrebno uzeti u obzir je područje interesa ili ovlasti zainteresiranih strana, budući da je on važan za evaluaciju utjecaja i značaja kod upravljanja, te naravno očekivanja zainteresiranih strana, koja organizacije moraju ispuniti i voditi brigu o tome da to ispunjavanje bude transparentno i da zainteresirane strane dobiju informaciju o tome. Još postoji potreba za procjenjivanjem utjecaja odluka tj. akcija na interese zainteresiranih strana. Utvrđivanjem vlastitih kapaciteta da se upravlja, kontrolira i koordinira akcijama zainteresiranih strana te sposobnosti da se ispune njihove potrebe i očekivanja. Te naposljetku, da se procjeni sposobnost organizacije da odgovori na sve zahtjeve zainteresiranih strana. Što se tiče utjecaja i važnosti zainteresiranih strana. Važno je identificirati moć zainteresiranih strana koja utječe na smjer upravljanja organizacijom te njihov kapacitet koji pomaže u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Kroz ta dva koraka, može se procijeniti koju ulogu zainteresirana strana može imati u procesu te što mora menadžment činiti kako bi je uključio u isti proces. Faza koja slijedi nakon nje, uključuje identifikaciju razine kooperacije ili mogućeg konflikta među dionicima. Naime, poznavanje odnosa između zainteresiranih strana može menadžerima biti od velike koristi. Jedna od koristi je lakši pristup zainteresiranim strana pomoću drugih zainteresiranih strana. Dok je druga sklapanje partnerstva sa zainteresiranim stranama koje su međusobno u sukobu. Sve navedeno radi se u cilju prepoznavanja međusobnih odnosa zainteresiranih strana, ali i u svrhu prepoznavanja koje su to zainteresirane strane s kojima najčešće organizacija surađuje i komunicira. Dok je drugi cilj koji organizaciji može donijeti stratešku prednost utvrđivanje odnosa između zainteresiranih strana kako bi se došlo do saznanja dali i koliko zainteresirane strane međusobno komuniciraju i surađuju. (Ioniță i Stanciu, 2016). Posljednja faza odnosi se na interpretaciju nalaza analize i integriranje važnih informacija u rad organizacije, ili izradu projekta ukoliko se radi o projektu.

Točnije treba odrediti koji su to uvjeti potrebni za uključivanje zainteresiranih strana u rad organizacije. A ti podržavajući uvjeti, u vezi su s:

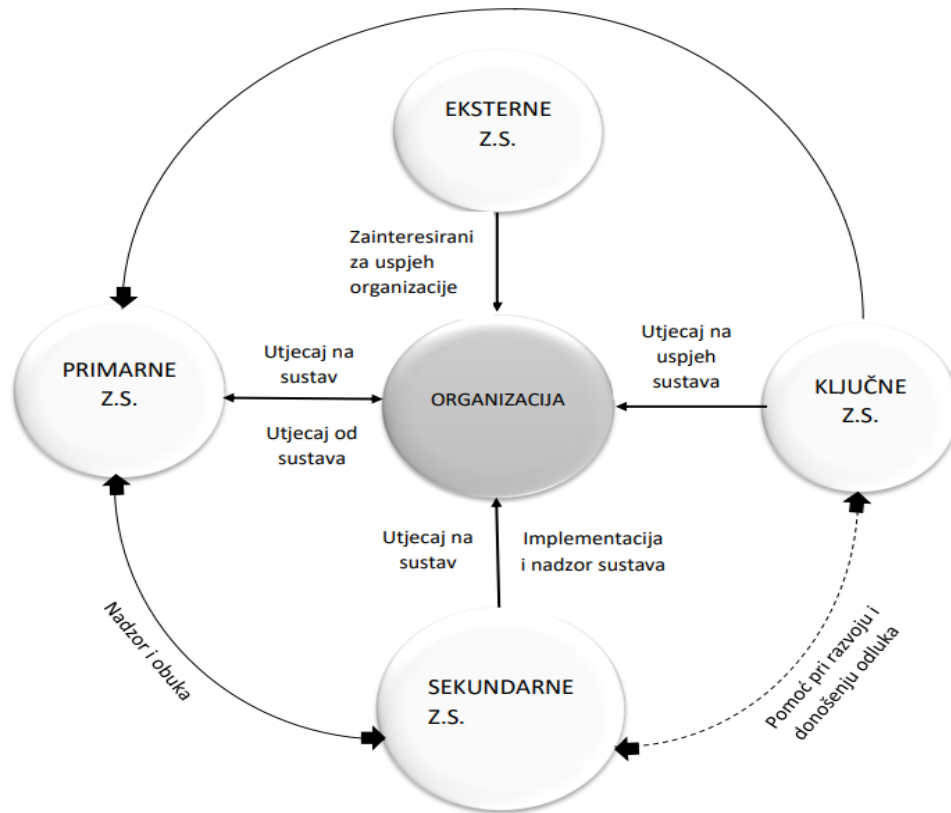
- “kapacitetima menadžmenta (znanje, novac, specijalizacija, zaposleni koji su dostupni, odgovarajući načini komunikacije sa zainteresiranim stranama);
- postojećom strategijom uključivanja zainteresiranih strana, baziranom na analizi zainteresiranih strana;
- postojanjem stalnog tijela zainteresiranih strana (npr. uspostavljenog javnim mjerama, kao što su zakonodavne odredbe, ili su to neformalne radne grupe), postojanjem nadležnosti i formalnih obaveza da to tijelo bude uključeno (npr. u konzultacije), strukturom i načinom izbora članova (npr. Reprezentativnost zainteresiranih strana) i njegovom funkcionalnošću;
- postojanjem stalnog programa komunikacije sa zainteresiranim stranama i programa za razvoj njihove svijesti;
- komunikacijom sa zainteresiranim stranama: kada je komunikacija inicirana, koje su ciljne grupe, koji se načini komuniciranja koriste i koji su problemi u komunikaciji” (Ioniță i Stanciu, 2016:105).

Stoga, komunikaciju sa zainteresiranim stranama konstantno treba voditi, što znači pratiti njihove potrebe i očekivanja, transparentno im pokazivati strateške odluke organizacije i identificirati probleme u komunikaciji. Stalno je potrebno pratiti koliko je učestala komunikacija organizacije sa zainteresiranim stranama i je li upravljanje njome transparentno. Sve u svrhu toga da bi se ustanovilo imaju li zainteresirane strane dovoljan pristup za njih važnim informacijama kako bi se eliminirala većina rizika vezana za njih. Korisnost ove analize, zajedno sa drugim alatima je u tome što analiza zainteresiranih strana naglašava važnost aktera i zainteresiranih strana u cijelom procesu poslovanja. Njegova najveća snaga i posebnost, ali i jedno od glavnih ograničenja leži perspektivnoj dimenziji analize pri čemu se može koristiti za predviđanje i pružanje informacija s ciljem utjecaja na budućnost. Promatranja se vrše kroz ograničeno razdoblje, međutim političko okružje, kontekst, interesi zainteresiranih strana, pozicije i utjecaj podložni su promjenama, odnosno mijenjaju se kao i percepcije zainteresiranih strana u prošlosti. (Brugha i Varasovszky, 2000) U nekoliko navrata navedeno je kako treba odrediti s kojom

zainteresiranom stranom organizacija treba više surađivati i komunicirati. Upravo zbog potrebe za time zainteresirane strane se grupiraju u primarne, sekundarne, eksterne.

1. “Primarne: oni pojedinci, grupe i organizacije koje direktno utječu ili na njih utječe (pozitivno ili negativno) promatrani sustav. Primarne zainteresirane strane mogu se definirati i kao one strane bez čijeg stalnog sudjelovanja u realizaciji projekta nije moguće postići kvalitetan učinak projekta.” (Mirković, 2013:579).
2. Sekundarne: su zainteresirane strane koje neizravno djeluju na organizaciju ili organizacija indirektno djeluje na njih.
3. Ključne: oni pojedinci, grupe i organizacije sa značajnim utjecajem na uspjeh sustava. Mogu biti primarne ili sekundarne zainteresirane strane, a to su primjerice strane koje financiraju projekt ili organizaciju ili osobe tj. neformalne grupe koje imaju velik ujecaj na organizaciju ili na druge zainteresirane strane. (Mirković, 2013).
4. Eksterne: pojedinci osobe ili organizacije koje nisu izravno integrirane u razvoj sustava, no mogu imati interes od pozitivnog rezultata poslovanja.

Slika 11. Veza zainteresiranih strana i organizacije



Izvor: Izrada autorice prema: Mirković, B. Metodološki okvir analize zainteresovanih strana u projektima razvoja međuorganizacionih informacionih sistema. 2013, str. 579.

Slika 11. Prikazuje veze organizacije i njezinih zainteresiranih strana, koja ukazuje na to da svaka grupa zainteresiranih strana ima neku korist od organizacije. I da svaka zainteresirana strana ima drugačiji utjecaj, budući da neke omogućavaju resurse za rad, neke zainteresirane strane imaju utjecaj na rad organizacije, dok na treće utječe sama organizacija. Kada je riječ o vezi zainteresiranih strana i organizacije, nužno je odrediti i klasifikaciju tipova zainteresiranih strana, od kojih svaka ima neku ulogu u razvoju organizacije. Tipovi zainteresiranih strana smatraju se grupama u kojima zainteresirane strane imaju iste principe i karakteristike u odnosu na promatranu organizaciju. Tipovi zainteresiranih strana mogu se podijeliti u grupe temeljem interesa, sudjelovanja, nivoa ili pozicije u odnosu na organizaciju. Klasifikacija tipova zainteresiranih strana prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. Klasifikacija tipova zainteresiranih strana

<b>Tip zainteresirane strane</b>	<b>Klasifikacija na osnovu</b>
Podržavaju sustav Protivnici sustava	Interes
Primarni Sekundarni	Interes Sudjelovanje
Interni Eksterni	Relativna pozicija u odnosu na sustav
Direktni Indirektni	Utjecaj
Operativni Strategijski	Nivo u organizaciji

Izvor: Mirković, B. Metodološki okvir analize zainteresovanih strana u projektima razvoja međuorganizacionih informacionih sistema. 2013, str. 579.

Analiza zainteresiranih strana osim što mora identificirati sve zainteresirane strane te sve pretpostavke koje moraju biti zadovoljene, mora definirati djeluju li te pretpostavke kao opiruće ili podupiruće za organizaciju. Na taj način organizacije kroz analizu mogu usmjeriti svoje strateške odluke i pravac razvoja prema svim zainteresiranim stranama i tako pokušati uskladiti zahtjeve svih strana kod donošenja svake poslovne odluke (Buntak, Mutavdžija 2022). U tablicama 12 i 13. je prikazan primjer analize zainteresiranih strana kroz koju je definirano djeluju li određene pretpostavke opiruće ili podupiruće na organizaciju.

Tablica 3. Tablica analiza zainteresiranih strana

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		Važnosti	Vjerojatnosti
<b>DOBAVLJAČI</b>			
Dobavljač A	PODUPIRUĆE		
	a)		
	b)		
	OPIRUĆE		
	a)		
Dobavljač B	PODUPIRUĆE		
	a)		
	b)		
Dobavljač C	PODUPIRUĆE		
	a)		
	OPIRUĆE		
	a)		

Izvor: Buntak, K., Mutavdžija, M., Autorizirana predavanja iz kolegija "Održivost i društveno odgovorno poslovanje, 2022

Tablica 4. Primjer analize zainteresiranih strana

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		Važnosti	Vjerojatnosti
<b>DOBAVLJAČI</b>			
Dobavljač A	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	a) asortiman	6	8
	b) kakvoća	10	7
	c) poštivanje ugovornih obveza	9	9
	d) cijena	7	9
Dobavljač B	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	a) cijena	8	7
	b) sigurnost	6	7
Dobavljač C	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	a) asortiman	6	8
	b) kvaliteta	9	7
	c) cijena	5	9
<b>KUPCI</b>			
Kupac A	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	a) asortiman	8	7
	b) sigurnost	9	8
	c) poštivanje ugovornih obveza	10	6
	<b>OPIRUJUĆE</b>		
	a) konkurencija	10	7
Kupac B	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	a) cijena	8	7
	b) plaćanje	5	8

Izvor: Buntak, K., Mutavdžija, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Održivost i društveno odgovorno poslovanje”, 2022.

### 3.1. Metode i tehnike analize zainteresiranih strana

Odgovarajuća identifikacija zainteresiranih strana te njihovo grupiranje od ključne su važnosti. Stoga u svrhu boljeg upoznavanja i razumijevanja zainteresiranih strana, provodi se analiza dionika. Ona se provodi kako bi se zadovoljenjem njihovih zahtjeva omogućila konkurentnost te samim time održivost organizacije. Takav proces zove se analiza zainteresiranih strana, analiza dionika odnosno Stakeholder analiza. Postoji nekoliko tehnika i metoda analize zainteresiranih strana koje se mogu koristiti u upravljanju organizacijom. U nastavku rada prikazano je nekoliko najpoznatijih tehnika analize zainteresiranih strana.

#### 3.1.1. Mapiranje zainteresiranih strana i matrica moći i interesa

U mapiranju zainteresiranih strana najpoznatija je i najkorištenija metoda moći i interesa. Sastavljena je od dva djela, tablice za izračun utjecaja zainteresiranih strana i matrice moći i interesa. U ovoj metodi, prvo je potrebno ispuniti tablicu zainteresiranih strana tako da se upišu sve identificirane zainteresirane strane, potom njihovi zahtjevi. Nakon toga potrebno je odrediti „moć: ocjenjuje se ponderom od 0,0 do 1,0 gdje je 0,0 najmanja moć, a 1,0 najveća moć. I interes: ocjenjuje se ponderom od 0,0 do 1,0 gdje je 0,0 najmanji interes, a 1,0 najveći interes“ (Kovačić, 2021:104). Kada se sve navedeno upiše u tablicu, potrebno je pomnožiti ponder moći i ponder interesa te rezultat upisati u stupac naziva „Ukupno“. Slikom 14. prikazan je izgled tablice koja služi za izračun ukupnog utjecaja zainteresiranih strana.

Tablica 5. Tablica za izračun ukupnog utjecaja zainteresiranih strana

Zainteresirana strana	Zahtjev	Moć	Interes	Ukupno

Izvor: Kovačić, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Upravljanje kvalitetom”, 2021.

Slikom 15 prikazan je riješeni primjer tablice izračuna analize zainteresiranih strana. Kategoriju “Oznaka” potrebno je dodati zbog idućeg koraka, odnosno mapiranja zainteresiranih strana na



matrici moći i interesa. Svaka zainteresirana strana označuje se nekim simbolom, slovom ili brojkom kako bi se pojednostavio grafički prikaz.

Tablica 6. Primjer analize zainteresiranih strana

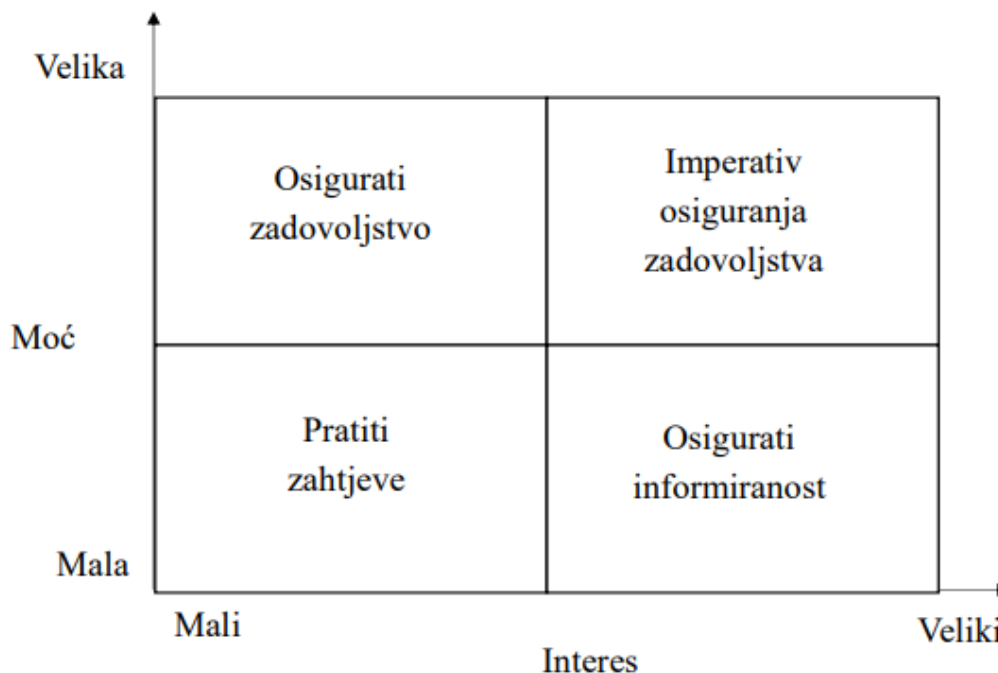
Zainteresirana strana	Zahtjev	Moć	Interes	Ukupno	Oznaka
Studenti	- kvalitetan studijski program - prihvatljiva cijena - zapošljivost	0,4	0,3	0,12	A
Nastavnici	- usavršavanje - redovita isplata plaća - radni uvjeti	0,5	0,4	0,20	B
Država	- sukladnost sa zakonima - kvalitetan studijski program - zapošljivost studenata	0,8	0,9	0,72	C
Gospodarstvenici	- kvalitetna radna snaga - mogućnost suradnje	0,4	0,9	0,36	D

**Izvor:** Kovačić, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Upravljanje kvalitetom”, 2021.

Ono što je još bitno kod analize zainteresiranih strana i što se često kod nje spominje je stupnjevanje važnosti, odnosno određivanje koja je to zainteresirana strana važnija, točnije koja ima jači utjecaj te prema kojoj se s obzirom na to kako treba odnositi i kako s njome surađivati ukoliko je to nužno. Neke zainteresirane strane imaju moć da blokiraju poslovanje organizacije, ili pak da ga potporu. Neke će imati veliki interes od toga što organizacija radi, dok druge to neće zanimati. Upravo zbog toga važno je mapirati zainteresirane strane i klasificirati ih prema njihovoj moći nad organizacijom i interesom koji imaju od nje. Na slici 16 prikazana je matrica moći i interesa zainteresiranih strana. Matrica moći i interesa prikazana na slici 16, ukazuje na to kako svaka zainteresirana strana ima drugačiju moć i interes, prema kojima joj se treba i posvetiti različito. Primjerice, menadžeri i vlasnici imaju vrlo jak utjecaj na organizaciju i veliku korist od nje, obitelji zaposlenika imaju velik interes, međutim nemaju neku moć. Nečiji položaj na ovoj matrici ukazuje upravo na to kakve akcije treba poduzeti s obzirom na to kakvi su mu moć i interes.

- Velika moć, veliki interes: pojedinci, organizacije i grupe koje treba u potpunosti zadovoljiti i uključiti, stoga im se moraju posvetiti najveći napori.
- Velika moć, mali interes: nužno surađivati s tim grupama u dovoljnoj mjeri, međutim ne previse kako im ne bi dosadila poruka organizacije.
- Mala moć, veliki interes: potrebno je održavati te grupe adekvatno informiranima i komunicirati redovito s njim kako ne bi došlo do problema u radu organizacije
- Mala moć, Mali interes: važno je pratiti potrebe ovih zainteresiranih strana, ali nije potrebno komunicirati s njima (Thompson, 2012).

Slika 12. Matrica moći i interesa

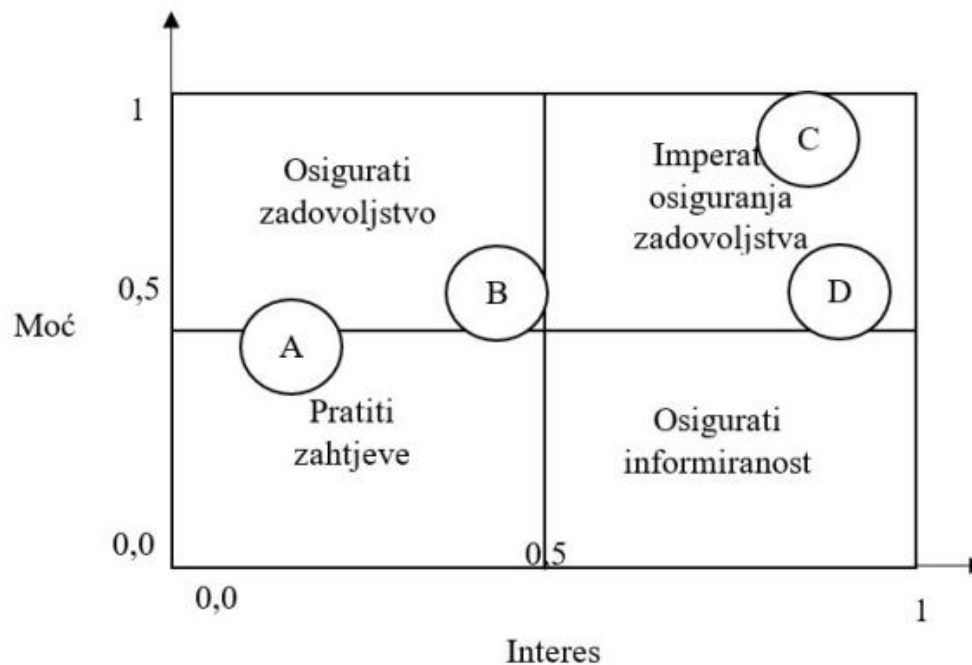


Izvor: Kovačić, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Upravljanje kvalitetom”, 2021.

Na slici 17. Prikazano je mapiranje vrijednosti iz primjera tablice na slici broj 15. Kada se završi s mapiranjem zainteresiranih strana na matrici moći i interesa, može se jasno vidjeti u koju kategoriju koja zainteresirana strana pripada te kako joj se prema tome treba posvetiti. Recimo, u ovom primjeru potrebno je pratiti zahtjeve studenata, ali i osigurati njihovo zadovoljstvo.

Nastavnicima je potrebno osigurati zadovoljstvo, dok država i gospodarstvenici imaju veliku moć i velik interes, stoga je primarni cilj osigurati zadovoljstvo, odnosno zadovoljiti ih i uključiti te im pridati najviše pažnje.

Slika 13. Mapiranje zainteresiranih strana



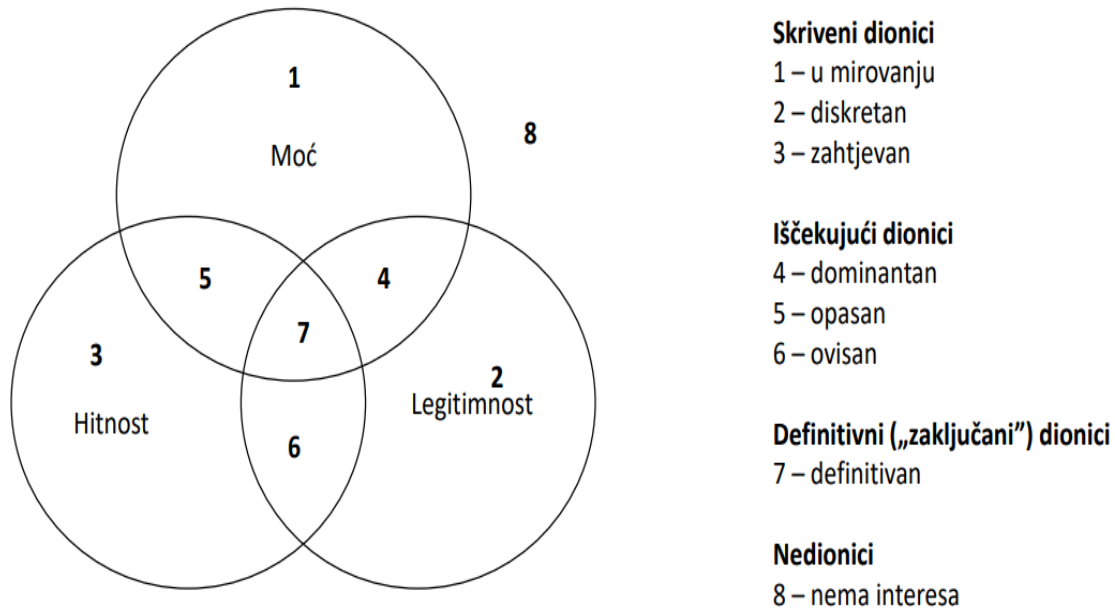
Izvor: Kovačić, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Upravljanje kvalitetom”, 2021.

### 3.1.2. Model istaknutih dionika

Model istaknutih dionika (engl. Stakeholder Saliance Model) još je jedan od tehnika analize zainteresiranih strana. „Model istaknutosti dionika predložili su Mitchell, Agle i Wood (1997). Ističu se kao: stupanj u kojem menadžeri daju prednost konkurentskim zahtjevima dionika. Njihov model razmatra koliko je zainteresirana strana glasna, vidljiva i važna, omogućujući da se stvori tipologija dionika na koju treba obratiti pozornost“ (Haarin, 2022).

Uloga ovog modela je da se „moćnim“ zainteresiranim stranama pridaje dodatna važnost. A taj model temelji se na tri čimbenika: moći, hitnosti i legitimnosti.

Slika 14. Model istaknutih dionika



Izvor: Buntak, K., Mutavdžija, M.: Autorizirana predavanja iz kolegija “Održivost i društveno odgovorno poslovanje”, 2022.

„Ovakva je kategorizacija kombinacija 3 karakteristike dionika:

1. Legitimnost predstavlja kredibilitet s obzirom na interesne pozicije,
2. Snaga je sposobnost provođenja zahtjeva u akciju,
3. Hitnost je sposobnost skretanja trenutne pozornosti na vlastite zahtjeve“ (Stojiljković, 2021).

Tehnika se sastoji od krugova koji predstavljaju upravo 3 navedena čimbenika. Sjecišta tih krugova pak predstavljaju zainteresirane strane s više čimbenika. Temeljem čimbenika, zainteresirane strane lako s mogu podijeliti u 4 grupe sa po 8 različitih podgrupa. Prva grupa naziva se „Skriveni dionici“, a sačinjavaju je podgrupe zainteresiranih strana koje su u mirovanju, diskretne ili zahtjevane. Drugu grupu „Iščekujući dionici“ čine dominantne zainteresirane strane, opasne te ovisne. Treća grupa zove se, „Definirani („zaključni“) dionici, a posljednja „Nedionici“ točnije one zainteresirane strane koje nemaju interes. Ovakva klasifikacija zainteresiranih strana korisne je jer pomaže menadžerima da utvrde koliko i kako

trošiti ograničene resurse. Odnosno koliko ograničenog vremena i resursa utrošiti na koju zainteresiranu stranu. U ovoj analizi prvo je potrebno identificirati grupe, pojedince i organizacije koje će imati najviše koristi od vremena i resursa organizacije, te im dati prednost. Potom treba pogledati u ostale skupine, postoje li možda skrivene važne zainteresirane strane u nekim drugim kategorijama, budući da model ne treba stavljati nikada ispred zdravog razuma. Također treba imati na umu da se zainteresirane strane mogu tokom poslovanja organizacije i promjenom situacije kretati između kategorija. Moć, hitnost i legitimnost mogu se izgubiti i steći u trenutku ili tokom vremena. Stoga menadžeri trebaju konstantno sagledavati svoju analizu i u skladu s promjenama, mijenjati svoje akcije, stvarajući strategiju upravljanja zainteresiranim stranama koja aktivira zajednicu na najbolji mogući način (Haarin, 2022).

### **3.1.3 Matrica moći i predvidljivosti**

Matrica moći i predvidljivosti vrlo je slična matrici moći i interesa, ali je usmjerena na predvidljivost umjesto na interes. Pojedinci, organizacije i grupe su često nepredvidljivi, ali neki više od drugih. Ideja modela moći i predvidljivosti je da više razine nepredvidljivosti (u kombinaciji s većom moći) mogu predstavljati veći izazov u upravljanju zainteresiranim stranama. Njime bi se trebalo utvrditi koji dionici zahtijevaju detaljnije praćenje, više razine zadovoljstva, brže odgovore i praktičniji pristup. (Hendricks, 2023) Međutim problem ove metode je pitanje jesu li uopće pojedinci, organizacije i grupe predvidljivi i tko je uopće relevantan dati odgovor tko je, a tko nije. Osim toga jesu li pozicije zainteresiranih strana problemi ili izazovi upravljanja? Između ostaloga, moć zainteresiranih strana je vrlo nezgodno definirati, time više što svaka zainteresirana strana ima potencijal postati moćnom. Na slici 19 prikazana je matrica moći i predvidljivosti.

Slika 15. Matrica moći i predvidljivosti

		PREDVIDLJIVOST	
		Velika	Mala
MOĆ	Mala	<b>A</b> Nekoliko problema	<b>B</b> Nepredvidljivo, ali upravljivo
	Velika	<b>C</b> Moćno, ali predvidljivo	<b>D</b> Najveća prijetnja ili najveća prilika

Izvor: Hendricks, A., Which Stakeholder Mapping Method Should You Use? Dostupno s <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>, 2023. (pristupljeno: 12.7.2023.)

#### 3.1.4. Matrica baze znanja zainteresiranih strana

Matrica baze znanja zainteresiranih strana koristi se za mapiranje dionika temeljem toga koliko oni znaju o upravljanju organizacijom i samoj organizaciji te kakav je njihov stav prema tome. Uključuje četiri kvadranta, a izgled ove metode prikazan je na slici 20.

Slika 16. Matrica znanja i stava zainteresiranih strana

<b>Znanje zainteresirane strane</b>	<b>Svjestan/ Otpor</b>	<b>Svjestan/ Potpora</b>
	<b>Neznalica/ Otpor</b>	<b>Neznalica/ Potpora</b>
	<b>Stav zainteresirane strane</b>	

Izvor: Hendricks, A., Which Stakeholder Mapping Method Should You Use? Dostupno s <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>, 2023.(pristupljeno: 12.7.2023.)

Zainteresirane strane dijele se u četiri skupine:

- Svjesni/otpor – ove zainteresirane strane mogu izazivati rizike te zahtijevati upravljanje
- Svjestan/ potpora – zainteresirane strane u tom kvadrantu vrijedi informirati kako bi nastavile podržavati posao
- Neznalica/ Otpor - povećanje razumijevanja ovih zainteresiranih strana može pomoći da se promijeni njihov stav
- Neznalica/potporna – suradnja s ovim zainteresiranim stranama pomoći će im da ostanu prisutni i ojačati njihovu podršku (Hendricks, 2023).

Ovaj se pristup može koristiti za prilagođavanje strategija komunikacije i angažmana različitim skupinama zainteresiranih strana, međutim ima neka ograničenja koja vrijedi razmotriti. Primjerice neznalica ili ignorant nije najspretniji i najljubazniji naziv za kod opisivanja nekoga.

A kod analiziranja zainteresiranih strana nužno je i postaviti neka druga pitanja poput interesa i utjecaja (Hendricks, 2023).



## 4. EMPIRIJSKI DIO

Kroz empirijski dio rada prezentirat će se rezultati provedenog anketnog istraživanja o utjecaju zainteresiranih strana na poslovanje organizacija regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji. Cilj anketnog istraživanja bio je ispitati primjenu alata analize okoline u strateškom upravljanju organizacijama u Sjevernoj Hrvatskoj. Provedeno istraživanje sastojalo se od 4 grupa pitanja. Prva grupa pitanja zvala se „Općenite informacije o ispitaniku“. Kako sam naziv govori u prvom djelu ispitanik je odgovarao na pitanja vezana za njega samoga. U drugoj grupi su se pak postavljala pitanja o ispitanikovo organizaciji. Dok se kroz pitanja u posljednjoj grupi provjeravao stav o zainteresiranim stranama. Treća grupa tako je imala i 4 podgrupe gdje se prva odnosila na pitanja o zainteresiranim strana općenito točnije o stavu o njihovom utjecaju, kroz drugu podgrupu su se rangirale tvrdnje o utjecaju zainteresiranih strana na njihovu organizaciju, dok se treća podgrupa odnosila na ocjenjivanje tvrdnji vezanih za važnost i utjecaj poduzeća općenito. Te grupe zajedno su sadržavale 26 pitanja.

### 4.1. Opis uzorka

Uzorak istraživanja temelji se na 383 ispitanika iz organizacija diljem regije Sjeverna Hrvatska od ukupno 28 998 organizacija koje su aktivne u promatranj regiji. Od ukupno 383 ispitanika koji čine 100% odgovora, njih 41% je iz Zagrebačke županije, 20,6 % iz Varaždinske županije, slijedi je Međimurska sa 15,1% tj. 58 ispitanika potom Koprivničko- Križevačka sa 11% i naposljetku Krapinsko – Zagorska sa 12,3 % ispitanika. Najveći dio ispitanika izjasnilo se direktorima (28,9%), vlasnicima obrta (22,8%) i nositeljima OPG—a (13,3 %). Sukladno tome, većina, čak njih (65%) izjasnila se da se nalaze na najvišoj upravljačkoj razini. Međutim u uzorku postoji određena homogenost budući da su se kao „direktori, i ljudi na „najvišoj razini upravljanja“ izjasnili brojni menadžeri, mikro poduzetnici, vlasnici OPG-a i malih obrta. S obzirom na to najveći broj poduzeća rangira se kao mikro poduzeće s (83%) koja se kategoriziraju kao organizacije s manje od 10 zaposlenih, s godišnjim prometom u protuvrijednosti do 3 000 000 €. Ispitanici su iz raznih djelatnosti, a najviše njih pripada u kategorije G- trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i S- ostale uslužne

djelatnosti sa 14,1%. Slijedi ih kategorija A- poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo (13,3%), te kategorija F- građevinarstvo sa 9,4% ispitanika i C- prerađivačka industrija sa 9,1%. Postoci ostalih kategorija opisani su detaljnije u rezultatima istraživanja.

## 4.2 Metode istraživanja

Osnovni broj ispitanika izračunat je putem broja aktivnih poslovnih subjekta u Regiji Sjever, određen od strane Hrvatskog zavoda za statistiku (DZS, 2023). Uz navedeni minimalan broj ispitanika točnije, 379 moguće je uz interval pouzdanosti od 95% osigurati rezultate uz graničnu pogrešku od 5%, što osigurava statistički značaj rezultata. Prikupljanje podataka provodilo se kroz kolovoz i početak rujna 2023. godine u više od 350 organizacija diljem regije Sjeverna Hrvatska.

Veći dio ispitanika odabran je namjernim uzorkom, gdje su odabrani brojni poduzetnici, vlasnici OPG-a, obrtnici, te rukovoditelji s više upravljačkih razina. Ostatak ispitanika odabran je slučajnim uzorkom. Istraživanje je uglavnom provedeno internetom putem aplikacije Google Obrasci gdje je i izrađena. Kod ankete ciljana skupina bili su menadžeri s raznim upravljačkih razina, obrtnici, poduzetnici i vlasnici OPG-a u skupini od 25 do 61 godine. Od toga su veći dio ispitanika sadržavali ispitanici od 31 do 40 godina starosti sa 28,7%, slijede ih oni sa 41 – 50 godina starosti sa 28,5%, potom oni od 51- 60 godine starosti sa 23%, nakon njih mladi sa 25 – 31 godinom starosti s 17,5% te ljudi iznad 61 godine starosti s 2,3%.

Analiza prikupljenih podataka provodila se kroz Microsoftov MS Excel program. Svi podaci su prebrojeni potom, pregledani i stavljeni u MS Excel. S obzirom na to kroz rad su najčešće korištene dvije statističke metode analize podataka, a to su prosječna vrijednost (AVERAGE) i najčešći odgovor (MODE).

## 4.3 Opisi statističkih metoda kojima su testirane hipoteze

Ovo potpoglavlje sadrži dva odjeljka. Prvo se odnosi na opis statističke metoda  $\chi^2$  (Hi kvadrat) *test*, a drugo na opis statističke metode *Aritmetička sredina*. Oba opisa obuhvaćaju matematičke formule na temelju kojih su izračunavane vrijednosti na temelju kojih su izvedeni zaključci o valjanosti hipoteza.

### 4.3.1. $\chi^2$ (Hi kvadrat) test

$\chi^2$  test je vrlo često korištena statistička metoda u znanstvenim istraživanjima. To je neparametarska metoda, što znači da se koristi u svim slučajevima kada se želi utvrditi postoji li statistički značajna razlika između dva skupa numeričkih podataka koji sadrže isti broj podataka. U ovom je istraživanju statistička metoda  $\chi^2$  test korištena za utvrđivanje trebaju li se opažene vrijednosti razdiobe odgovora smatrati statistički značajno različite i odnosu na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobu. Korištenjem te statističke metode proveden je prvi korak svakog od tri testa valjanosti hipoteza.

Papić navodi "primjena metode za testiranje normalnosti ograničena na slučajeve kada su podaci distribuirani u tri do šest kategorija uz uvjet da su intervali jednaki" (Papić, 2014, str. 236 - 237). Kako se u ovom istraživanju istražuju podaci s pet razina slaganja s izjavama u anketnim pitanjima, čije su kvalitativne vrijednosti između *uopće se ne slažem* i *u potpunosti se slažem* kojima su pridružene numeričke vrijednosti od 1 do 5, korištenje statističke metode  $\chi^2$  test je valjano.

Vrijednosti na temelju koje je izveden zaključak razlikuju li se opažene vrijednosti razdiobe odgovora statistički značajno u odnosu na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobu izračunavane su prema formuli: " $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$ " pri čemu se  $f_o$  odnosi na opažene, odnosno empirijske frekvencije, a  $f_t$  na očekivane, odnosno teorijske frekvencije. Vrijednost  $r$  odnosi se na broj parova. Izračunata vrijednost  $\chi^2$  uspoređuje se s graničnim vrijednostima navedenima u tablicama za svaki stupanj slobode i razinu značajnosti. Stupanj slobode izračunava se kao  $r - 1$ , odnosno broj parova umanjen za jedan. U tablicama su granične vrijednosti navedene za različite razine značajnosti. Najčešće se koriste razine značajnosti  $\alpha = 0,05$  što odgovara značajnosti od 5 % ili  $\alpha = 0,01$  što odgovara značajnosti od 1 % u slučajevima kada se želi primijeniti stroži test značajnosti razlike opaženih i očekivanih vrijednosti" (Papić, 2014, str. 236 - 237). Razina značajnosti u ovom istraživanju je:  $\alpha = 0,01$ . Sve ključne vrijednosti prvog koraka su prikazane u tablicama i interpretirane. Normalnost opažene razdiobe testirana je i na temelju druge vrijednosti. Korištenjem u MS Excel ugrađene statističke funkcije *CHISQ.TEST* izračunavane su vrijednosti statističkog parametra  $p$ . Ta je vrijednost uspoređivana s u ovom istraživanju određene razine značajnosti  $\alpha = 0,01$

### 4.3.2. Aritmetička sredina

Najčešće korištena mjera centralne tendencije predstavlja vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina*. Ta se vrijednost izračunava korištenjem matematičke formule:  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ . (Papić, 2014, str. 101). Predstavlja omjer vrijednosti zbroja svih članova skupa s vrijednosti broja članova u skupu.

## 4.4 Rezultati istraživanja

U ovom potpoglavlju će biti prikazani rezultati ankete za svako pitanje posebno.

Istraživanje započinje s općenitim informacijama o ispitanicima. U ovoj anketi u najvećem postotku sudjelovali su direktori sa 28,9%, slijede ih vlasnici obrta sa 22,8 % te vlasnici odnosno nositelji OPG-a sa 13,3%. Osim njih u anketi su sudjelovali ljudi s brojnih rukovodećih funkcija sa svih razina poput tehnologa proizvodnje, voditelja trgovina, sistem integratora, senior web developera, voditelja računovodstva itd. U tablici 4.1 prikazani su neki od odgovora.

Tablica 7. Naziv radnog mjesta

NAZIV VAŠEG RADNOG MJESTA JE:

383 odgovora

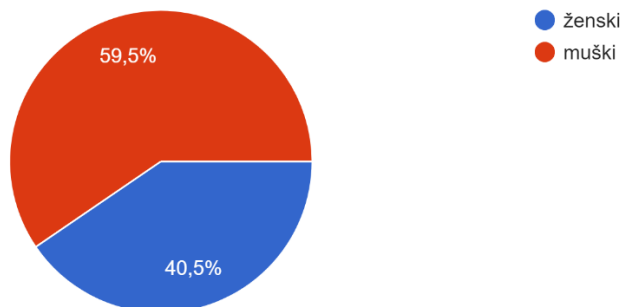
Direktor
Vlasnik obrta
Nositelj OPG-a
Vlasnik OPG-a
Obrtnik
Prokurist
Voditelj trgovine
Sistem integrator
Tehnolog proizvodnje

Izvor: Vlastiti rad autora

U ovoj anketi sudjelovali su većim brojem muškarci sa 59,5% te žene sa 40,5% .

Grafikon 1. Spol ispitanika

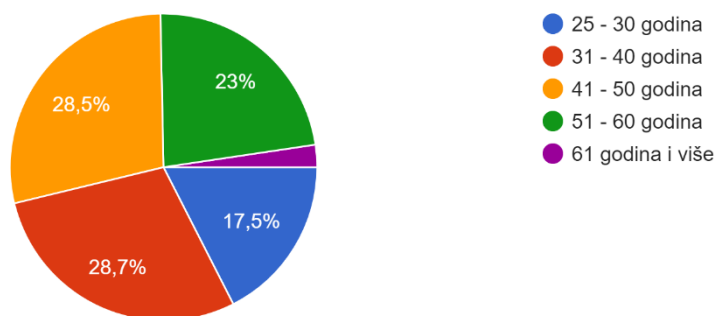
1. Vaš spol:  
383 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika

2. Vaša dobna skupina:  
383 odgovora



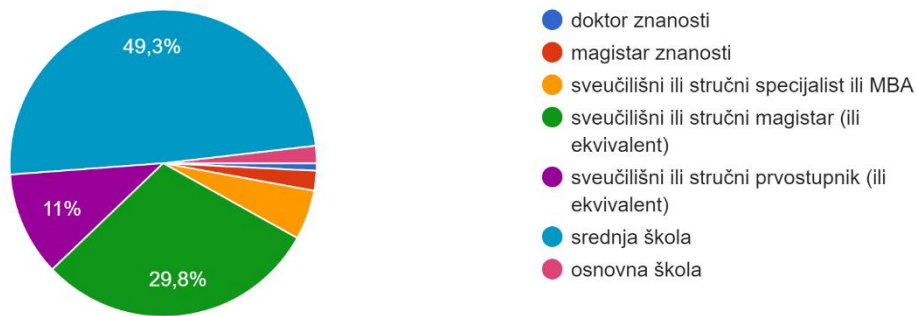
Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikonom 2 prikazana je dob ispitanika. Najveći broj ispitanika je u starosti od 31 – 40 godina (28,7%) odnosno 110 ispitanika, slijede ih ispitanici u starosti od 41 – 50 godina (28,5) odnosno 109 ispitanika. 23% čine ispitanici koji imaju od 51 do 60 godina. Ispitanika u starosti od 25-30 godina bilo je 67 tj. 17,5%. Dok je najmanje onih sa 61 godinom starosti (2,3%).

Grafikon 3. Školska sprema ispitanika

3. Najviša školska sprema koju posjedujete:

383 odgovora



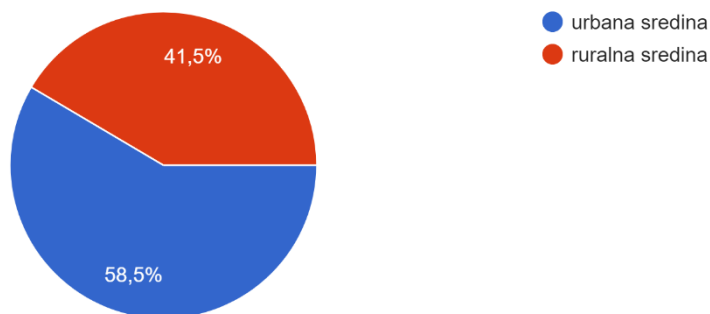
Izvor: Vlastiti rad autora

Školska sprema ispitanika prikazana je grafikonom 3. On prikazuje kako najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu, točnije 49,3%. Slijede ih osobe koje su stručni ili sveučilišni magistri (ili ekvivalenti), sa 29,8%. Među ispitanicima našlo se je još 11% sveučilišnih ili stručnih prvostupnika, 5,2% sveučilišnih ili stručnih specijalista ili MBA, 2,1% magistra znanosti, 1,8% ljudi koji su završili osnovnu školu te 0,8% doktora znanosti.

Grafikon 4. Mjesto stanovanja

4. Gdje živite?

383 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora

Prema mjestu stanovanja, 41,5 % ispitanika živi u ruralnoj sredini, dok većina točnije, 58,5% ispitanika živi u urbanoj sredini.

Iduće pitanje odnosilo se na razinu na kojoj se nalazi ispitanikovo radno mjesto. Najviše njih, točnije 65% ispitanika izjasnilo se kako je njihovo radno mjesto na najvišoj razni dakle, da su oni predsjednici uprave, članovi uprave ili direktori poduzeća. Međutim u navedenim odgovorima postoji određena heterogenost budući da su se u navedenu kategoriju svrstali i direktori velikih, srednjih i malih poduzeća, kao i mikro poduzetnici, nakon toga, vlasnici raznih obrta te nositelji OPG-a. Drugi po postotku su ispitanici čije se radno mjesto nalazi na najnižoj razini, dakle nadglednici, voditelji smjena ili poslovođe. Slijede ih ispitanici sa srednje razine s 11,5 %, te oni na srednjoj višoj razini s 10,4%.

Grafikon 5. Razina radnog mjesta

5. Na kojoj razini se nalazi Vaše radno mjesto:

383 odgovora

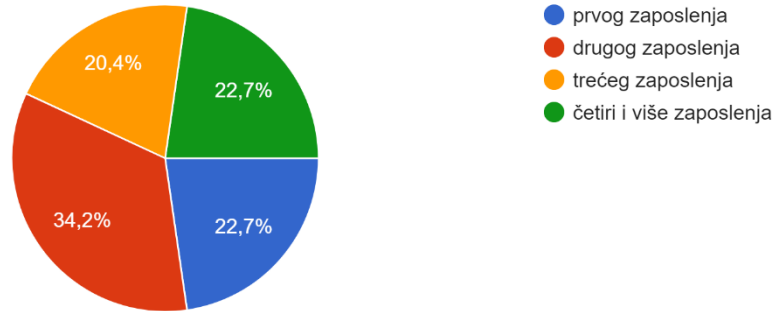


Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 6. Broj prošlih zaposlenja

6. Trenutačno poduzeće Vam je poduzeće:

383 odgovora



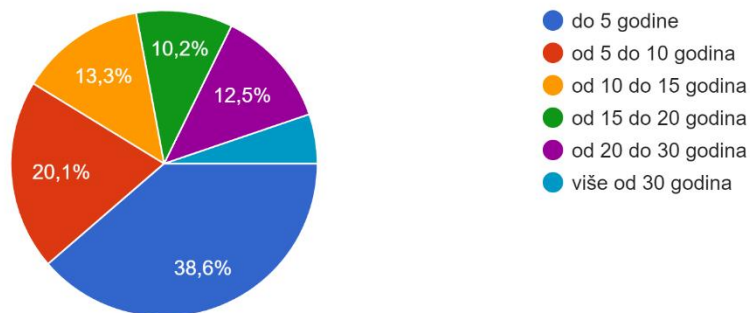
Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 6 prikazuje broj prošlih zaposlenja ispitanika. On nam prikazuje kako 34,2% ispitanika trenutno poduzeće, poduzeće drugog zaposlenja. Ispitanici kojima je trenutno poduzeće prvog zaposlenja, kao i oni kojima je to treće zaposlenje čine svaki po 22,7%. Dok najmanji dio ispitanika, točnije 20,4% čine oni koji su u svojoj karijeri imali četiri i više zaposlenja.

Grafikon 7. Radni staž u poduzeću trenutnog zaposlenja

7. Koliko godina radnog staža imate u poduzeću u kojem trenutno radite?

383 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora



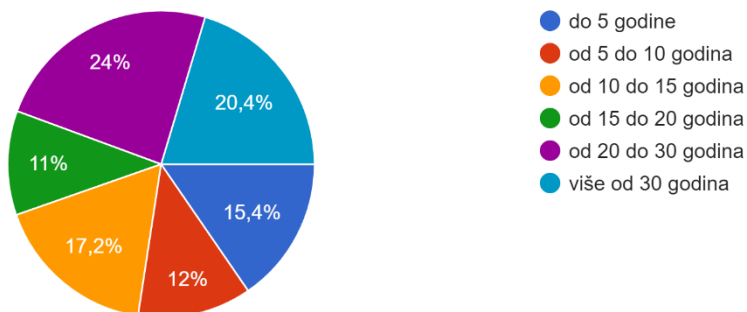
Na pitanje „Koliko godina radnog staža imate u poduzeću u kojem trenutno radite?“ najviše, odnosno 38,6% ispitanika odgovorilo je do 5 godina. Slijede ih ispitanici koji u poduzeću trenutnog zaposlenja rade od 5 do 10 godina sa 20,1%. 13,3 % ispitanika čine oni koji na trenutnom radnom mjestu rade od 10 do 15 godina. 48 ispitanika tj, 1,5% izjasnilo se kako u istom poduzeću rade od 20 do 30 godina, 10,2 % ih ima od 15 do 20 godina staža u trenutnom poduzeću. Dok najmanji dio čime oni koji u istom poduzeću rade ili ga imaju već više od 30 godina, točnije 5,2% njih.

Grafikon 8 prikazuje koliko godina radnog staža ispitanici imaju sveukupno u svojem životu. Čak 24% ispitanika tvrdi kako u svojem životu ima od 20 do 30 godina ukupnog radnog staža. 20,4% njih tvrdi kako imaju više od 30 godina staža. Treći po redu su ispitanici sa od 10 do 15 godina radnog staža. Slijedi ih 15,4% onih koji u svojem životu imaju do 5 godina radnog staža. Potom 12% onih koji su u životu za sada radili od 5 d 10 godina, i naposljetku 11% ispitanika izjasnilo se kako imaju sveukupno od 15 do 20 godina radnog staža.

Grafikon 8. Sveukupni radni staž zaposlenika

8. Koliko godina radnog staža imate sveukupno u svojem životnom vijeku?

383 odgovora

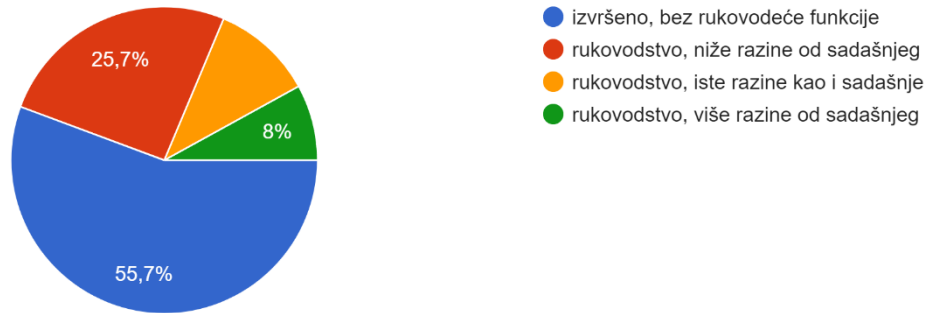


Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 9. Razina prethodnog radnog mjesta

9. Vaše prethodno radno mjesto bilo je:

300 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 9 prikazuje odgovore na pitanje o razini prethodnog radnog mjesta. Prema njemu, 55,7% ispitanika prije trenutnog radnog mjesta imalo je izvršeno radno mjesto odnosno, radno mjesto bez rukovodeće funkcije. 25,7% ispitanika bilo je na rukovodstvu, niže razine od sadašnjeg. Na rukovodstvu iste razine kao i sada bilo je 10,7 % ispitanika, dok je rukovodstvo više razine nego sadašnje zamijenilo 8% ispitanika.

Tablica 8. Naziv poduzeća

NAZIV PODUZEĆA:

147 odgovora

TermoEnergy d.o.o.
Optimarisk d.o.o.
Podravka d.d.
Gondola d.o.o.
Veseli napuhanci j.d.o.o.
Ericsson Nikola Tesla
MALI KORAK, obrt za poduku i savjetovanje
Soft-con d.o.o.
OPG Katica Crnčić

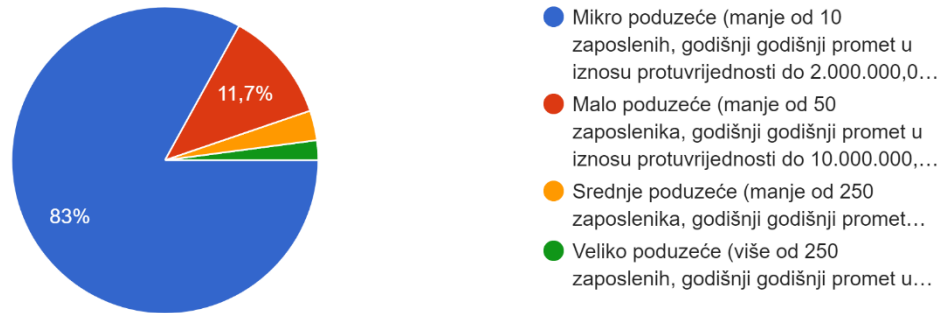
Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 8 navedene su neke od organizacija koje su sudjelovale u anketi. Budući da je anketa bila anonimna, navođenje naziva poduzeća bilo je neobavezno za ispitanike. Međutim prema navedenim poduzećima vidljivo je kako su u anketi sudjelovali zaposlenici te vlasnici brojnih različitih organizacija diljem regije Sjeverna Hrvatska.

Grafikon 10. Kategorizacija poduzeća

10. Kategorizacija Vašeg poduzeća: (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora



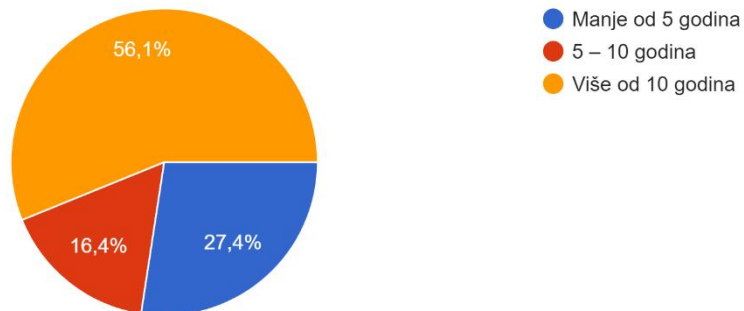
Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 10 prikazuje strukturu kategorizacije poduzeća, prema kojoj najviše ispitanika ankete posjeduje ili radi u mikro poduzeću. Mikro poduzećem smatra se naime svako poduzeće koje ima manje od 10 zaposlenih, te je njegov godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 2 000 000,00 €. Točnije u anketi je sudjelovalo 83% ispitanika iz takvih poduzeća diljem regije Sjeverna Hrvatska. 11,7 % ispitanika izjasnilo se je kako posjeduju ili rade u malom poduzeću, 3,1% njih djeluje u srednjem, dok samo 2,1% ispitanika radi u velikom poduzeću.

Grafikon 11. Duljina postojanja poduzeća

11. Koliko dugo posluje Vaše poduzeće? (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora

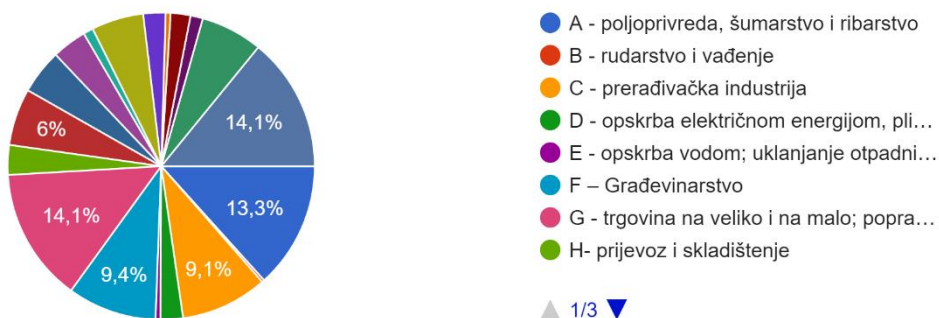


Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje „Koliko dugo posluje Vaše poduzeće?“ većina (56,1%) ispitanika odgovorila je sa „više od 10 godina“. Čak 27,4% njih odgovorilo je kako njihovo poduzeće posluje manje od 5 godina, dok je preostalih 16,4% odgovorilo kako njihovo poduzeće posluje od 5 do 10 godina.

Grafikon 12. Glavna djelatnost poduzeća

12. Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća (prema NKD-u)? (označite samo jedan odgovor)  
383 odgovora



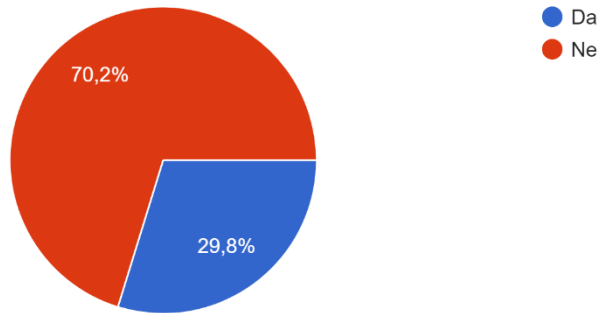
Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikonom 12 prikazana je struktura odgovora vezana uz glavnu djelatnost poduzeća prema NKD-u. Dvije kategorije zauzele su najveći, jednaki postotak, a to su G- trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila te S –ostale uslužne djelatnosti. Odmah iza njih sa 13,3% nalazi se A- poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. Slijedi je F- građevinarstvo (9,4%) te C – prerađivačka industrija (9,1%). 6% čine I- djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. 6,5% čine R- zabava, umjetnost i rekreacija. M- stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti zauzimaju 5,5%. Potom J – informacije i komunikacije sa 4,7%. 3,7% čine K- financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja. 3,1% čine H- prijevoz i skladištenje, 2,3% čine i N- administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti kao i D- opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija. P- obrazovanje čini 2,1% ankete. 1,3 % čine Q- djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. 1% L- poslovanje nekretninama. A manje od 1%, točnije svaka 0,5% čine E – opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda te O – javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje.

Grafikon 13. Izvoz na strana tržišta

13. Da li je Vaše poduzeće izvoznik na strana tržišta? (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora



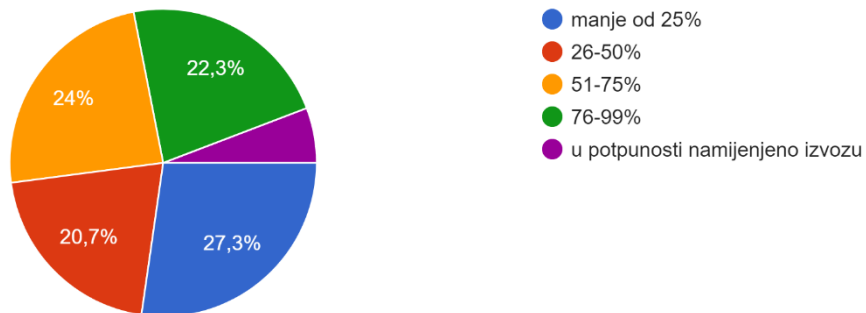
Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje „Da li je Vaše poduzeće izvoznik na strana tržišta?“ 70,2% ispitanika odgovorilo je sa ne, dok je ostatak, tj. 29,8% odgovorilo da je izvoznik na strana tržišta.

Grafikon 14. Udio izvoza na strana tržišta

14. Molim označite koliki udio vaše ukupne proizvodnje izvozite na strana tržišta: (označite samo jedan odgovor)

121 odgovor



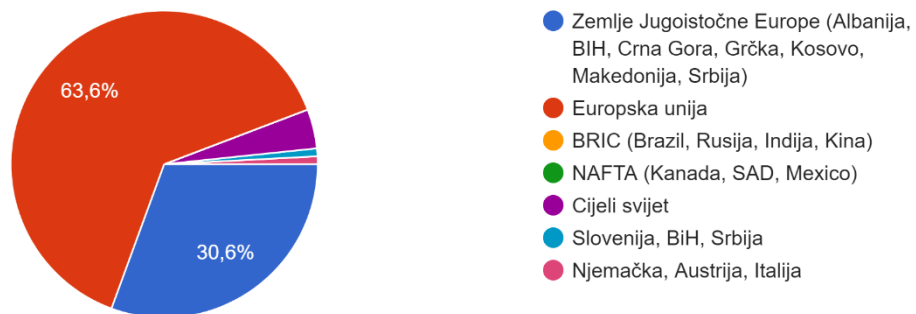
Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 14 prikazuje koliki dio ukupne proizvodnje poduzeća izvoze na strana tržišta. 27,3% ispitanika odgovorilo je kakao na strana tržišta izvoze manje od 25%. 24% njih tvrde

kako izvoze 51-75% ukupne proizvodnje. 76-99% od ukupne proizvodnje izvozi 22,3% poduzeća iz ankete, dok 20,7% ispitanika iz poduzeća koja izvoze, izvozi 26-50% od ukupne proizvodnje. Tek 5,8% njih u potpunosti je namijenjeno izvozu.

Grafikon 15. Glavna tržišta

15. Glavno tržište za izvoz Vaših proizvoda/usluga predstavlja: (označite samo jedan odgovor)  
121 odgovor



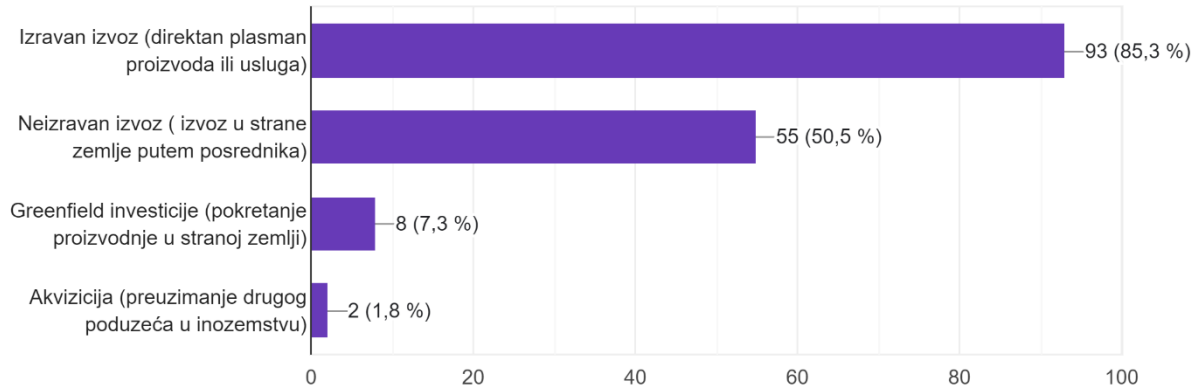
Izvor: Vlastiti rad autora

Kada se dublje pogleda u izvoz na strana tržišta, 63,6% ispitanika odgovorilo je kako je njihovo glavno tržište Europska unija. 30,6% navodi kako su njihovo glavno tržište zemlje Jugoistočne Europe. 4,1% tvrdi da nema glavnih tržišta, već da svoju robu izvoze po cijelom svijetu. 0,8% ispitanika navodi kako su njihova glavna tržišta Slovenija, BiH i Srbija, dok isti postotak ispitanika kao glavna tržišta navodi Njemačku, Austriju i Italiju.

Grafikon 16. Oblici izvoza na strana tržišta

16. Koji su oblici izvoza koje koristite? (Moguće više odgovora, odaberi sve točne odgovore)

109 odgovora



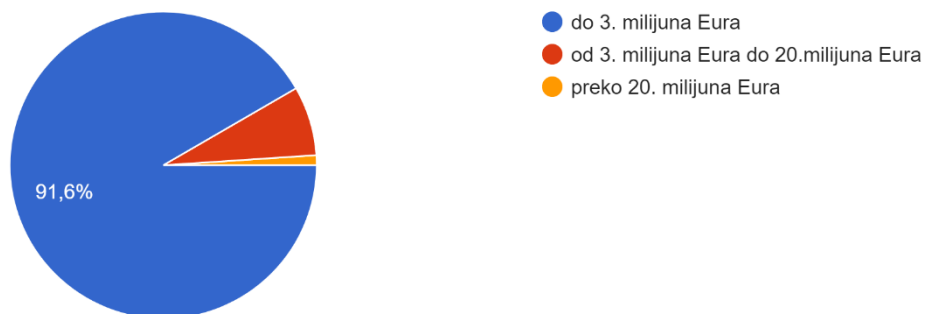
Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje s mogućnošću više odgovora „Koji su oblici izvoza koje koristite“, 85,3% ispitanika odgovorilo je kako koriste izravan izvoz, 50,5% tvrdi da koriste neizravan izvoz. Greenfield investicije tj. pokretanje proizvodnje u stranoj zemlji koristi 7,3% ispitanika. Dok akviziciju koristi 1,8% poduzeća.

Grafikon 17. Ukupan godišnji promet

17. Ukupan godišnji promet koji poduzeća ostvaruje: (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora



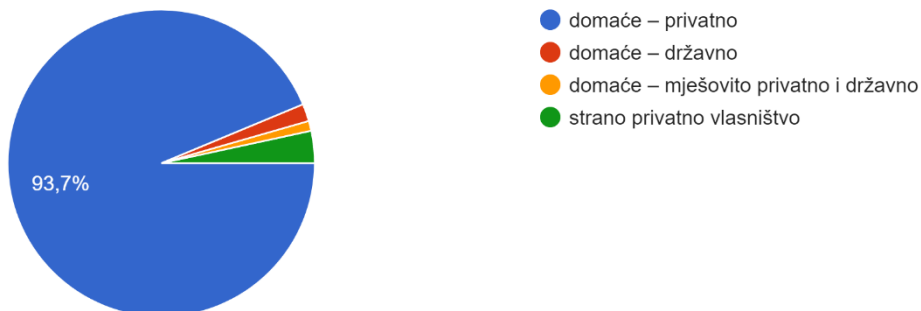
Grafikon 17 ukazuje na strukturu ukupnog godišnjeg prometa poduzeća. Gdje 91,6% ispitanika tvrdi kako njihov prihod ne premašuje 3 milijuna Eura. 7,3% navodi da je njihov godišnji promet između 3 milijuna Eura i 20 milijuna Eura. Dok samo 1% čine poduzeća čiji godišnji promet premašuje 20 milijuna Eura.

Idući grafikon ,grafikon 18 prikazuje vlasničku strukturu poduzeća. Naime 93,7% ispitanika izjasnilo se kako su njihova poduzeća domaća – privatna. 3,4% tvrdi kako su u stranom privatnom vlasništvu. 1,8% je domaće – državno. Te 1% poduzeća čine domaća poduzeća koja su mješovita odnosno vlasništvo je i privatno i državno.

Grafikon 18. Vlasnička struktura poduzeća

18. Kakva je vlasnička struktura Vašeg poduzeća? (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora

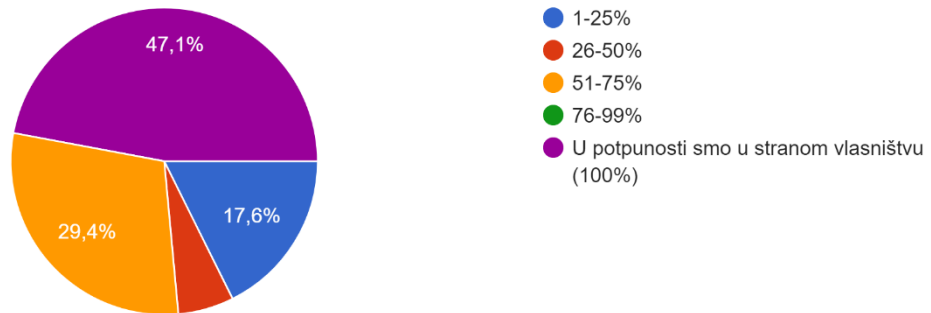


Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 19. Postotak stranog vlasništva

19. Ako je Vaše poduzeća u stranom vlasništvu, koji postotak vlasništva je u stranim rukama?  
(označite samo jedan odgovor)

17 odgovora



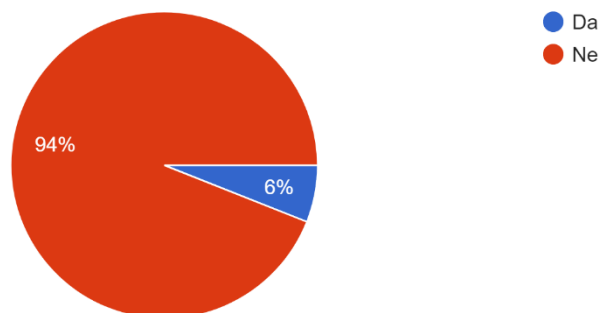
Izvor: Vlastiti rad autora

Kada je riječ o poduzećima u stranom vlasništvu, 47,1% njih je u potpunosti u stranom vlasništvu. 29,4% je 51-75% u stranom vlasništvu. 17,6% je od 1-25% strano, dok je 5,9% poduzeća u stranom vlasništvu od 26-50%.

Grafikon 20. Multinacionalna kompanija

20. Da li je poduzeća podružnica multinacionalne kompanije? (označite samo jedan odgovor)

383 odgovora

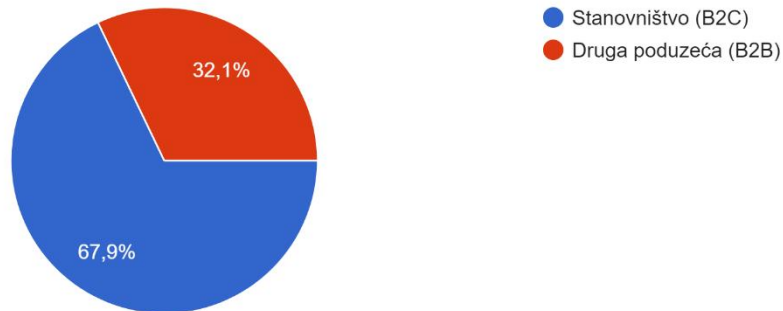


Izvor: Vlastiti rad autora

Iz grafikona 20 može se iščitati kako je samo 6% poduzeća u anketi dijelom multinacionalnih kompanija, dok njih 94% nije.

Grafikon 21. Pretežiti kupci proizvoda

21. Koji su pretežni kupci Vaših proizvoda  
383 odgovora

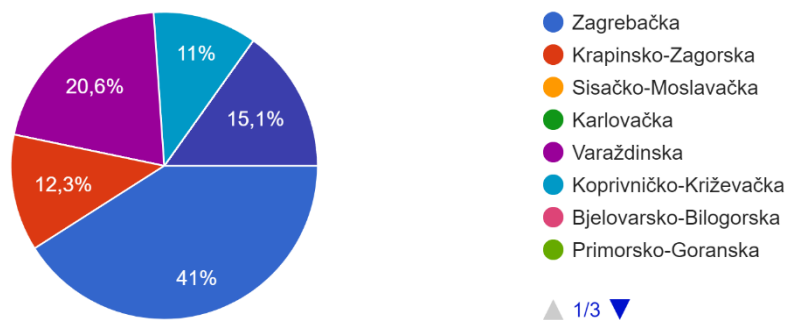


Izvor: Vlastiti rad autora

67,9% ispitanika izjasnilo se kako su pretežiti kupci njihovih proizvoda stanovnici, dok se je 32,1% izjasnilo kako njihove proizvode pretežito kupuju druga poduzeća.

Grafikon 22. Sjedište poduzeća

22. Na kojem području (županija) Republike Hrvatske Vaše poduzeće ima sjedište? (označite samo jedan odgovor)  
383 odgovora



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikonom 22 prikazan je struktura županija u kojima poduzeća iz ankete imaju sjedišta.

Najviše ispitanika, točnije 41% izjasnilo se kako je sjedište njihovog poduzeća u Zagrebačkoj županiji. 20,6% ispitanika navodi kako je sjedište njihove organizacije u Hrvatskoj na području Varaždinske županije. Potom, 15,1% poduzeća iz ankete ima sjedište u Međimurskoj županiji, dok 12,3% ima u Krapinsko- Zagorskoj. Najmanji postotak poduzeća ima sjedište u Koprivničkoj županiji, točnije 11%.

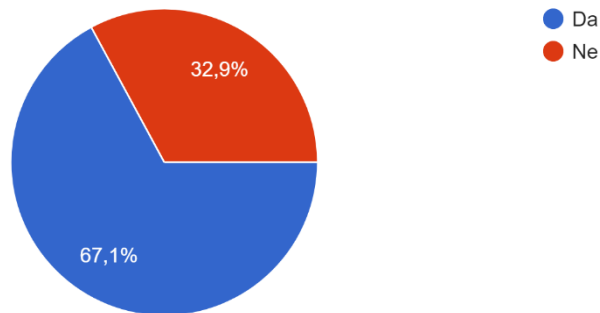
Treći dio ankete činile su informacije o zainteresiranim stranama.

Prvo pitanje odnosilo se na upućenost ispitanika s terminom zainteresirane strane odnosno "stakeholderi".

Grafikon 23. Termin zainteresirane strane

1. Jeste li upoznati sa terminom zainteresirane strane odnosno stakeholderi?

383 odgovora



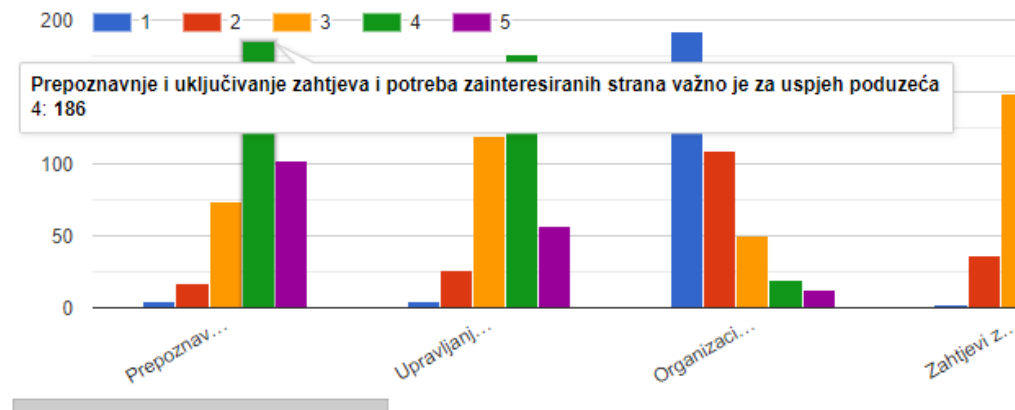
Izvor: Vlastiti rad autora

Kao što je vidljivo iz grafikona 23, 67.1% ispitanika odgovorilo je kako su upoznati s terminom zainteresirane strane odnosno "stakeholderi", dok 32,9% nije upoznato s tim terminom.

Iduće tvrdnje ispitanici su ocjenjivali stavljanjem X u kvadratić s obzirom na to da li se ne slažu uopće s tvrdnjom (1), da li se ne slažu djelomično (2), jesu li neutralni (3), slažu li se djelomično (4) ili se u potpunosti slažu (5).

Grafikon 24. Prepoznavanje i uključivanje zahtjeva i potreba zainteresiranih strana važno je za uspjeh poduzeća

2. Molim ocijenite tvrdnje dane u tablici (stavite X unutar kvadratića unutar ranga od 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem)



Izvor: Vlastiti rad autora

Tvrđnja 1 glasila je: „Prepoznavanje i uključivanje zahtjeva i potreba zainteresiranih strana važno je za uspjeh poduzeća“. Najviše ispitanika, točnije 186 (48,6%), odgovorilo je s 4, odnosno kako se djelomično slažu. 102 ispitanika (26,6%) odgovorila su kako se u potpunosti slažu, neutralno je ostalo 74 ispitanika (19,3%), 4,4% tvrde kako se djelomično ne slažu, dok 4 ispitanika (1%) navode da se uopće ne slažu.

Druga tvrdnja glasila je: „Upravljanje zahtjevima zainteresiranih strana važno je za održivi uspjeh organizacije“. Na nju je 46% ispitanika odgovorilo ocjenom 4 odnosno, djelomično su se složili s tvrdnjom. 14,9% ispitanika se u potpunosti slaže. 31,3% ostalo je neutralno sa trojkom. Dvojku ovoj tvrdnji dalo je 6,8% ispitanika. Dok je 1% ispitanika dalo jedinicu, odnosno uopće se ne slažu s tvrdnjom. Sve navedeno prikazano je grafikonom 25 u nastavku.

Grafikon 25. Upravljanje zahtjevima zainteresiranih strana važno je za održivi uspjeh organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

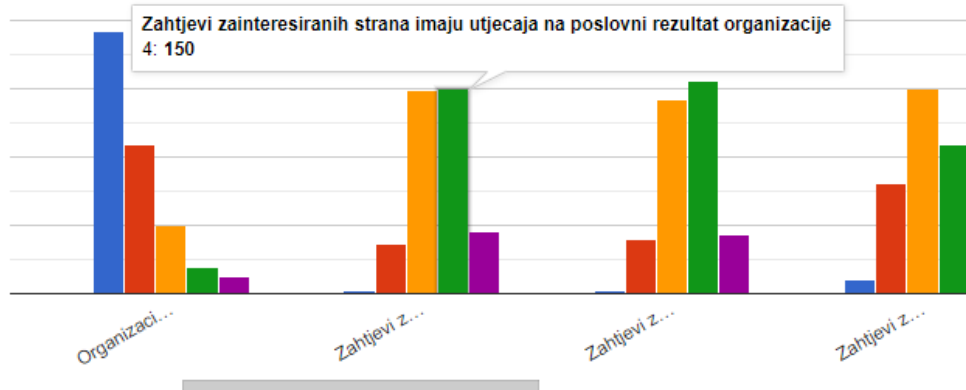
Grafikon 26. Organizacija može dugoročno opstati na tržištu ako ne zadovoljava potrebe zainteresiranih strana



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikonom 26 prikazani su odgovori na tvrdnju „Organizacija može dugoročno opstati na tržištu ako ne zadovoljava potrebe zainteresiranih strana“. Navedena tvrdnja dobila je najviše ocjena 1 odnosno, čak su 192 ispitanika (50,1%) rekla kako se uopće ne slažu s tvrdnjom. 28,5% se je izjasnilo kako se djelomično ne slažu s tvrdnjom, 13,1% ih je ostalo neutralno, dok se je tek 5% djelomično složilo s tvrdnjom, a 3,4% se u potpunosti složilo s njom.

Grafikon 27. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije

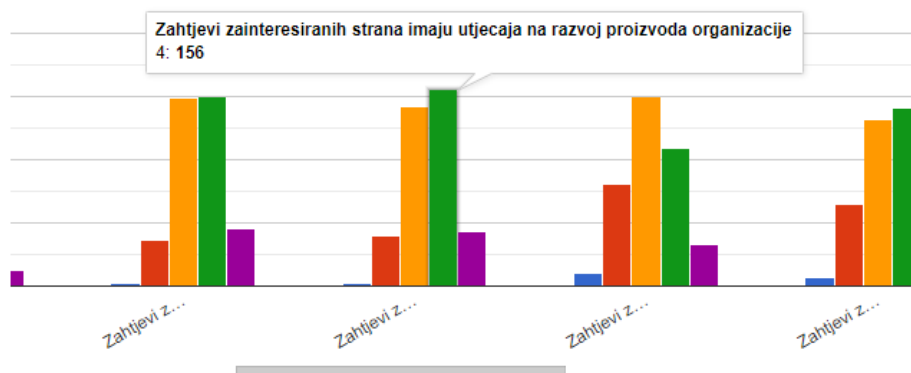


Izvor: Vlastiti rad autora

150 ispitanika (39,2%) djelomično se slaže kako zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije, njih 149 (38,9%) ostalo je neutralno. 46 ispitanika (12%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom dok se 36 (9,4%) njih djelomično ne slaže, a samo četvero (1%) njih se u potpunosti ne slaže.

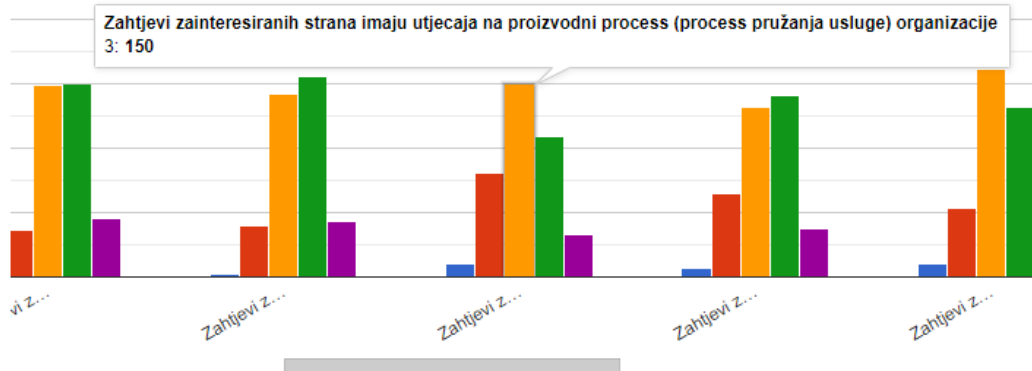
S tvrdnjom 'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije' djelomično se složilo 119,1% ispitanika, 37,1% ostala su neutralna. 11,2% u potpunosti su se složila, 10,4% ih se djelomično nije složilo dok se 0,5% ispitanika u potpunosti ne slaže.

Grafikon 28. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

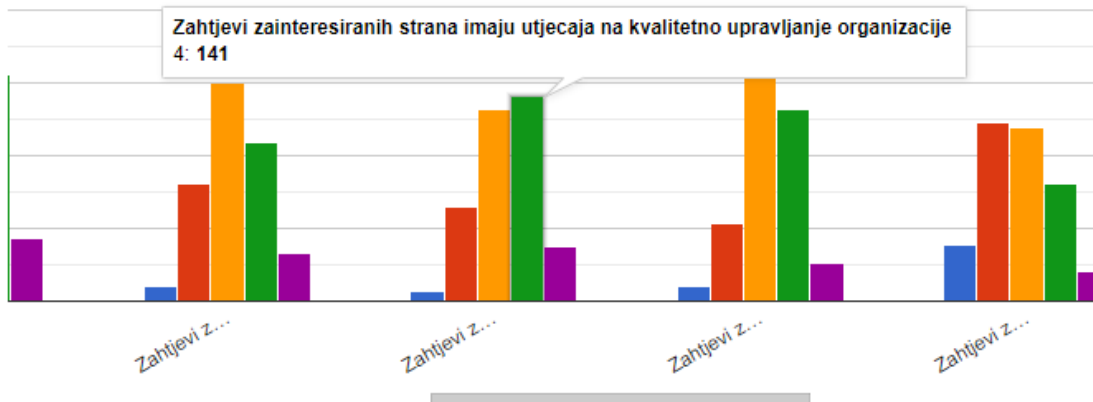
Grafikon 29. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na proizvodni process organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

Da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na proizvodni process organizacije u potpunosti se slaže 8,6% ispitanika, djelomično se slaže njih 28,46%, neutralno je 39,2%. Djelomično se ne slažu njih 21,1%, dok se u potpunosti ne slažu 2,6% njih.

Grafikon 30. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

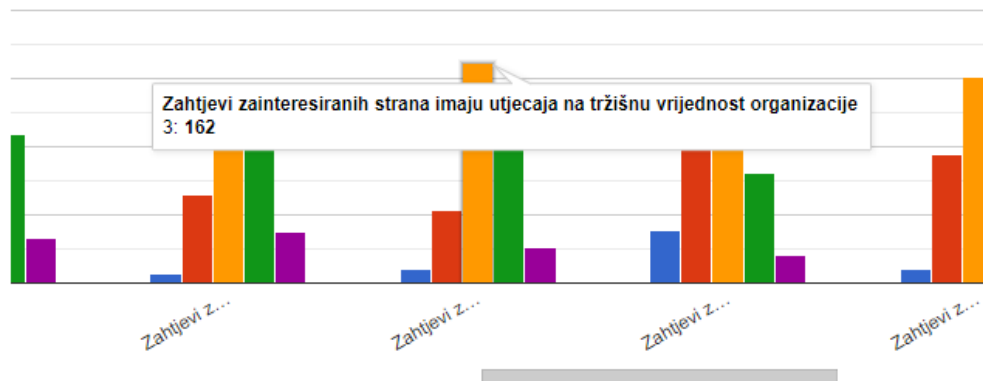
'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije' tvrdnja je s kojim se u potpunosti slaže 38 ispitanika (9,9%), djelomično se slaže 141 (36,8%), neutralno



je 132 (34,5%), djelomično se ne slaže njih 65 (17%), a uopće se ne slaže sedmero ispitanika (1,8%) iz ankete.

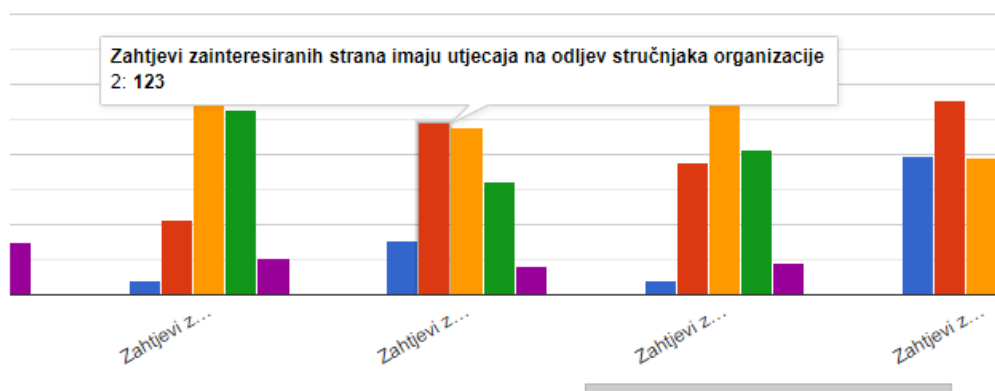
Da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacije smatra, odnosno u potpunosti se slaže 6,8% ispitanika. Njih 34,5% se djelomično slaže, dok je većina njih (42,3%) neutralna. 13,8% ispitanika se djelomično ne slaže, a u potpunosti se ne slaže 2,6% njih.

Grafikon 31. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

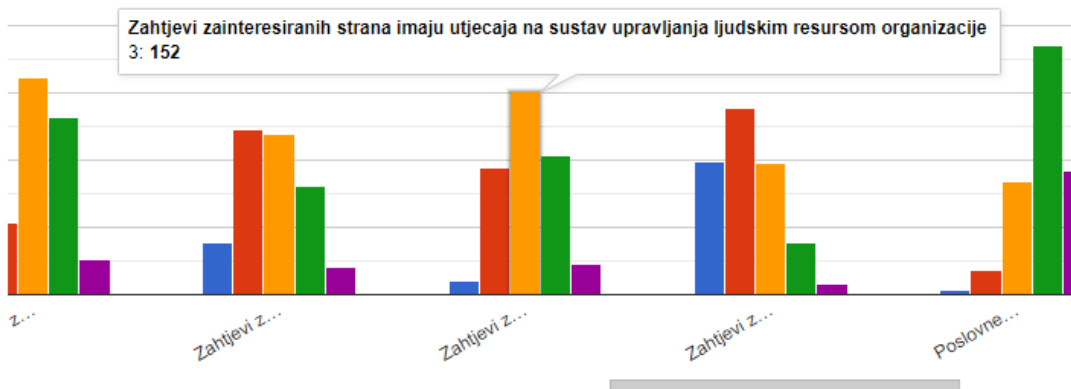
Grafikon 32. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka iz organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

S tvrdnjom da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka iz organizacije djelomično se ne slaže 123 ispitanika (32,1%), 120 (31,3%) ostalo ih je neutralno, djelomično se slaže pak 104 (27,2%) njih. 23 (6%) ih se u potpunosti slaže, dok se u potpunosti ne slaže 10 (2,6%) ispitanika.

Grafikon 33. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije

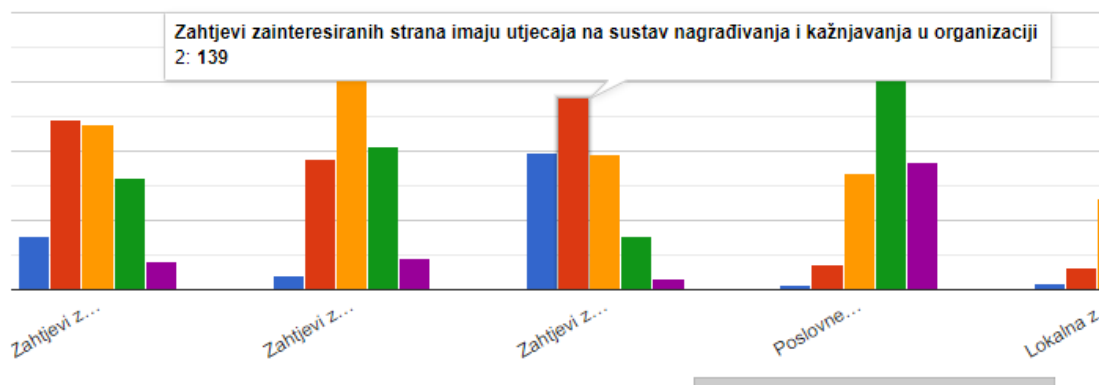


Izvor: Vlastiti rad autora

„Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije“ tvrdnja je s kojom se u potpunosti slaže 6% ispitanika, djelomično se slaže 27,2% njih. Neutralno je ostalo čak 39,7% ispitanika. Djelomično se ne slaže 24,5% ispitanika, a uopće se ne slaže 2,6% njih.

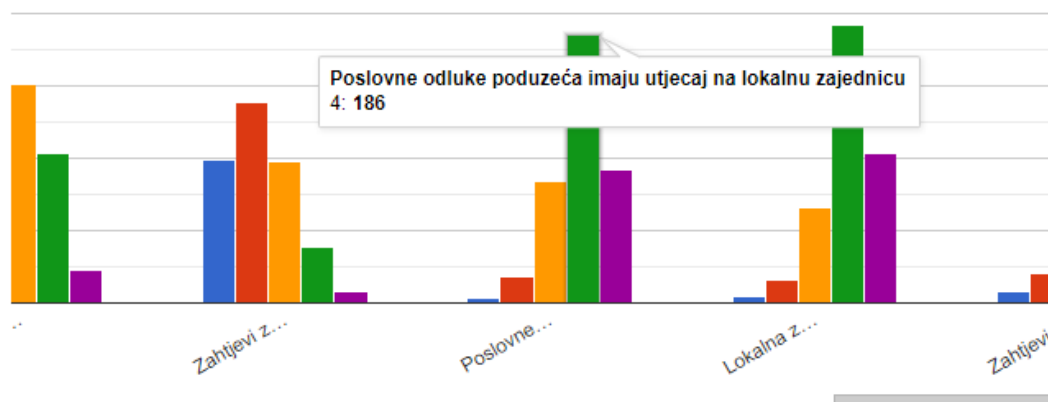
„Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji“ iduća je tvrdnja s kojom se u potpunosti ne slaže 99 ispitanika (25,8%), djelomično se ne slaže 139 (36,3%), neutralno je 98 (25,6%) njih. Djelomično se slaže 39 (10,2%) ispitanika, a u potpunosti njih 8 (2,1%).

Grafikon 34. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji



Izvor: Vlastiti rad autora

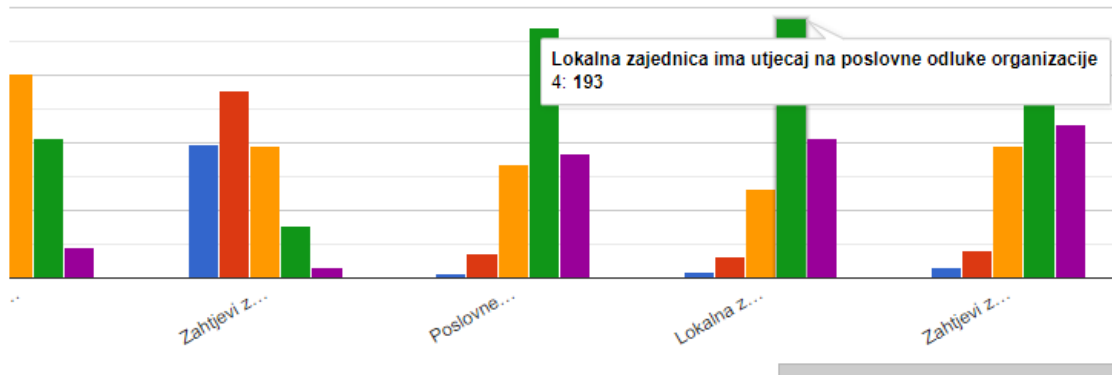
Grafikon 35. Poslovne odluke poduzeća imaju utjecaj na lokalnu zajednicu



Izvor: Vlastiti rad autora

Da poslovne odluke poduzeća imaju utjecaj na lokalnu zajednicu u potpunosti se slaže 24% ispitanika, djelomično se slaže njih 148,6%, neutralno je 21,9%. U potpunosti se ne slaže 0,8% ispitanika, a djelomično se ne slaže njih 4,7%.

Grafikon 36. Lokalna zajednica ima utjecaja na poslovne odluke organizacije

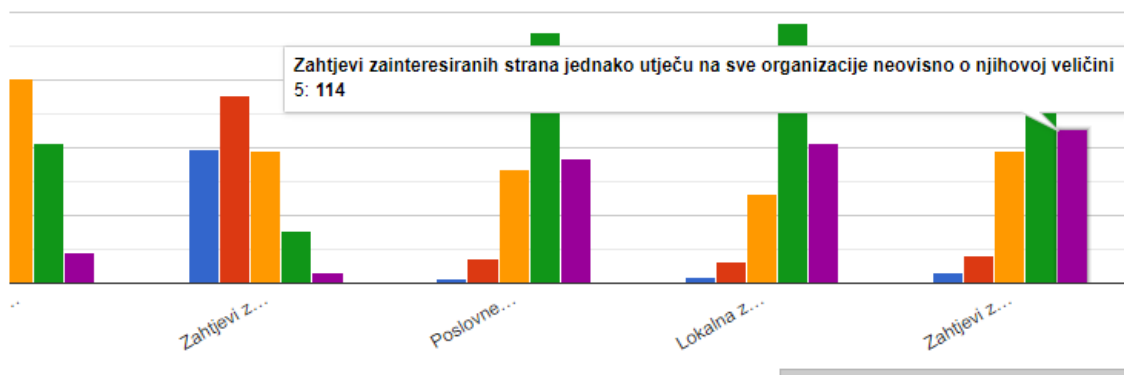


Izvor: Vlastiti rad autora

'Lokalna zajednica ima utjecaja na poslovne odluke organizacije' tvrdnja je s kojom se djelomično slaže 193 ispitanika (50,4%), u potpunosti se slaže njih 92 (24%), neutralno je njih 66 (17,2%). Dvojku je dalo 18 ispitanika (4,7%), a jedinicu s čime izražavaju potpuno ne slaganje 4 ispitanika (1%).

Posljednja tvrdnja u ovom odjeljku glasila je ' Zahtjevi zainteresiranih strana jednako utječu na sve organizacije neovisno o njihovoj veličini'. S njom se u potpunosti složilo 29,8% ispitanika, djelomično se složilo najviše njih odnosno 37,1%, neutralno je bilo 25,6% , djelomično se nije složilo 5,5%, a niti jedan ispitanik se nije izjasnio kako se potpuno ne slaže s ovom tvrdnjom.

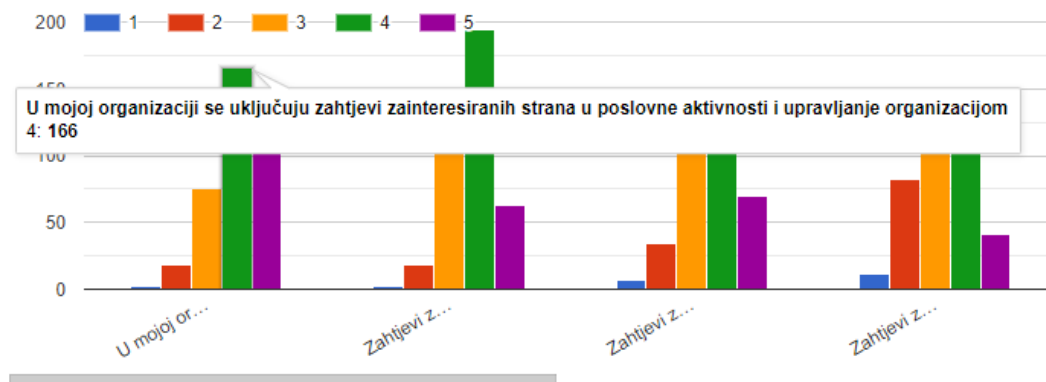
Grafikon 37. Zahtjevi zainteresiranih strana jednako utječu na sve organizacije neovisno o njihovoj veličini



Izvor: Vlastiti rad autora

Idući niz tvrdnji odnosio se navezu zainteresiranih strana s njihovom organizacijom.

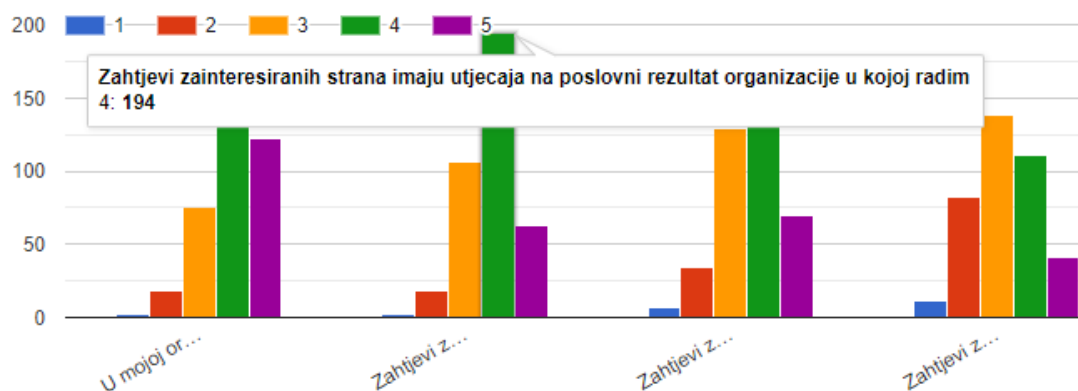
Grafikon 38. U mojoj organizaciji se uključuju zahtjevi zainteresiranih strana u poslovne aktivnosti i upravljanje organizacijom



Izvor: Vlastiti rad autora

Da se u njihovim organizacijama uključuju zahtjevi zainteresiranih strana u poslovne aktivnosti i upravljanje organizacijom u potpunosti se slaže 122 ispitanika što je 31,9%, djelomično se slaže većina od 43,3%, neutralno je ostalo 75 ispitanika (19,6%). Djelomično se ne slaže 18 (4,7%) njih, a u potpunosti samo dvoje (0,5%).

Grafikon 39. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na poslovni rezultat organizacije u kojoj radim

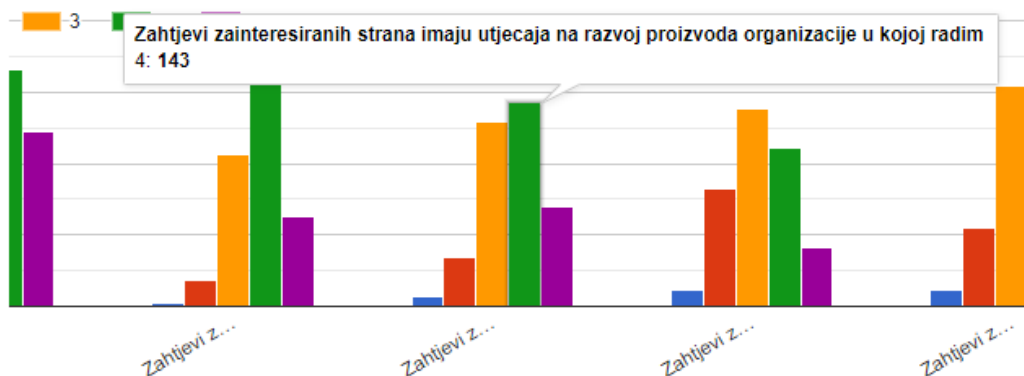


Izvor: Vlastiti rad autora

'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na poslovni rezultat organizacije u kojoj radim' bila je iduća tvrdnja u drugom nizu tvrdnji. S njom se u potpunosti slaže 16,4% ispitanika, djelomično se pak slaže 194 tj. 50,7%. Neutralno je 27,7%. Djelomično se s tvrdnjom ne slaže 4,7%, a u potpunosti 0,5%.

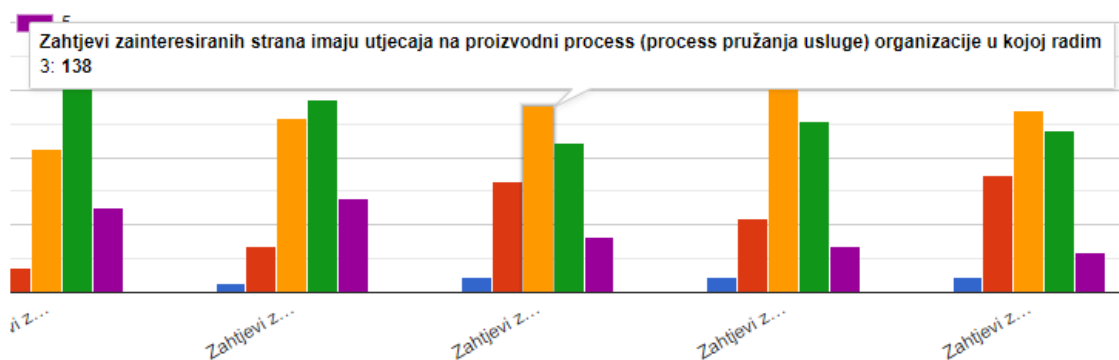
'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na razvoj proizvoda organizacije u kojoj radim' slijedeća je tvrdnja s kojom se u potpunosti slaže 18,3% ispitanika. Djelomično se složilo 37,3%, dok je neutralno ostalo 33,7%. Od ukupnog broja ispitanika 8,9% se djelomično ne slaže s tvrdnjom, a 1,8% se uopće ne slaže. Sve navedeno prikazano je Grafikonom 4.37.

Grafikon 40. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na razvoj proizvoda organizacije u kojoj radim



Izvor: Vlastiti rad autora

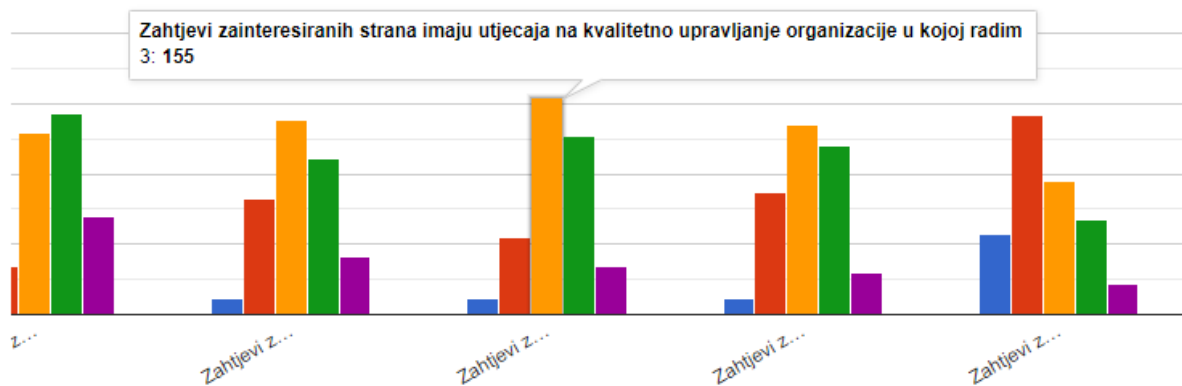
Grafikon 41. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na proizvodni process (process pružanja usluge) organizacije u kojoj radim



Izvor: Vlastiti rad autora

Da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na proizvodni process (process pružanja usluge) organizacijama u kojima ispitanici rade, u potpunosti se slaže 10,7% njih, djelomično se slaže pak 29%, neutralno je najviše ispitanika, točnije 36% njih. Djelomično se s tom tvrdnjom ne slaže 21,4%, a u potpunosti 2,9% ispitanika.

Grafikon 42. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije u kojoj radim

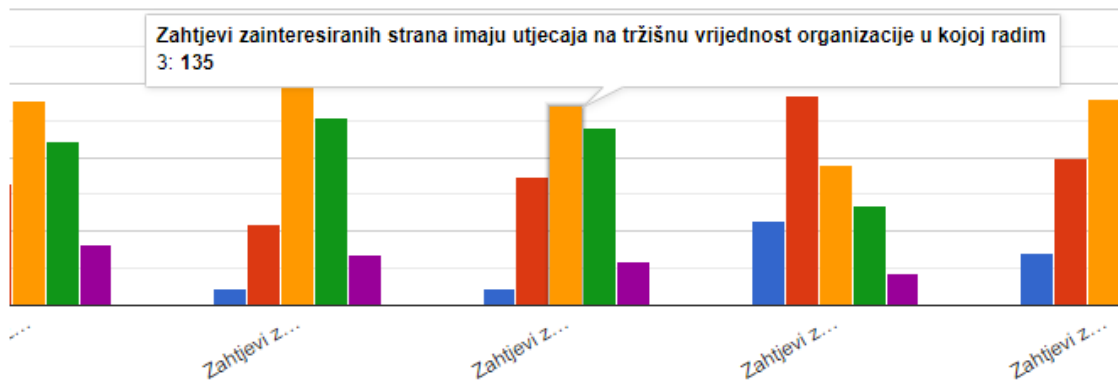


Izvor: Vlastiti rad autora

'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije u kojoj radim' tvrdnja je s kojom se u anketi u potpunosti složilo 8,9% ispitanika. Djelomično se složilo njih 127 što iznosi 33,2%, neutralno je 40,5%, djelomično se ne slaže 14,4%, a uopće se ne slaže 12 ispitanika, točnije 3,1% od ukupnog broja.

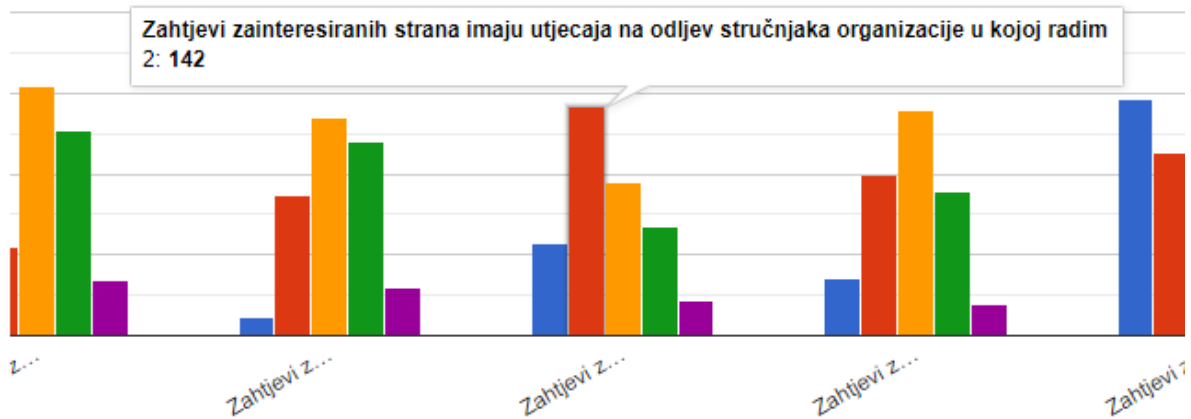
7,8% ispitanika u potpunosti se slaže da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacija u kojima rade. Djelomično se s tim slaže 31,3% ispitanika iz ankete, dok ih je 135 tj. 35,3% ostalo neutralno. Djelomično se nije složilo 87 ispitanika (22,7%), a uopće se s tom tvrdnjom ne slaže 2,9% ispitanika od ukupno 383.

Grafikon 43. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacije u kojoj radim



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon 44. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka organizacije u kojoj radim

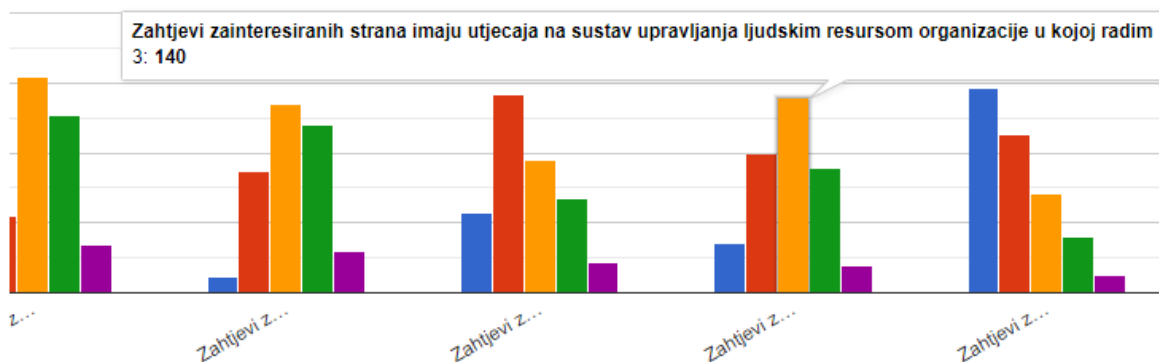


Izvor: Vlastiti rad autora

Da zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka iz njihove organizacije u potpunosti se složilo 5,7% ispitanika, djelomično se složilo 17,5%, dok je neutralno ostalo 24,8%. Najveći dio ispitanika djelomično se nije složio s tvrdnjom, točnije 37% ispitanika, a uopće se nije složilo 14,9% od ukupnog broja.



Grafikon 45. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije u kojoj radim

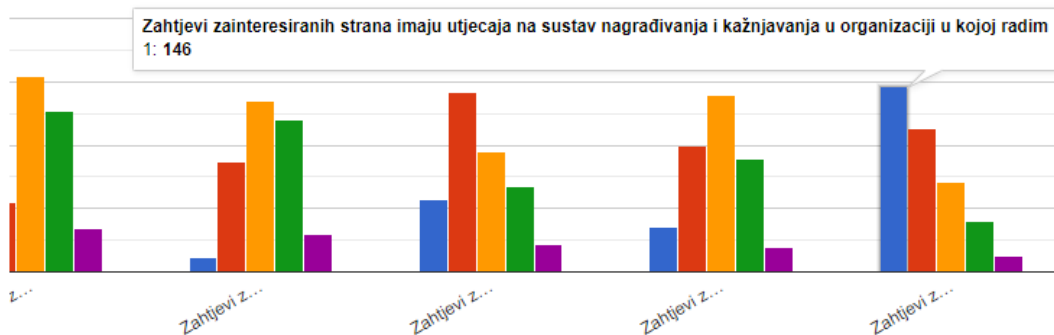


Izvor: Vlastiti rad autora

'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije u kojoj radim' tvrdnja je s kojom se u potpunosti slaže 19 ispitanika što iznosi 5%, djelomično se slaže 23,2% ispitanika, dok je neutralno 36,6%. Djelomično se ne slaže 100 ispitanika odnosno 26,1%, a uopće se ne slaže 9,1%.

Grafikonom 46 prikazana je struktura odgovora na tvrdnju 'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji u kojoj radim'. Ona nam pokazuje kako se većina ispitanika uopće ne slaže s ovom tvrdnjom (38,1%), djelomično se ne slaže 113 ispitanika što je 29,5% od ukupnog broja. Neutralno je ostalo 18,5% ispitanika, djelomično se je složilo 40 njih što iznosi 10,4%, a u potpunosti se s tvrdnjom slaže 3,4% ispitanika.

Grafikon 46. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji u kojoj radim



Izvor: Vlastiti rad autora

Posljednjih pet tvrdnji odnosilo se na općeniti stav o zainteresiranim stranama i njihovom utjecaju bez obzira na ispitanikovu organizaciju.

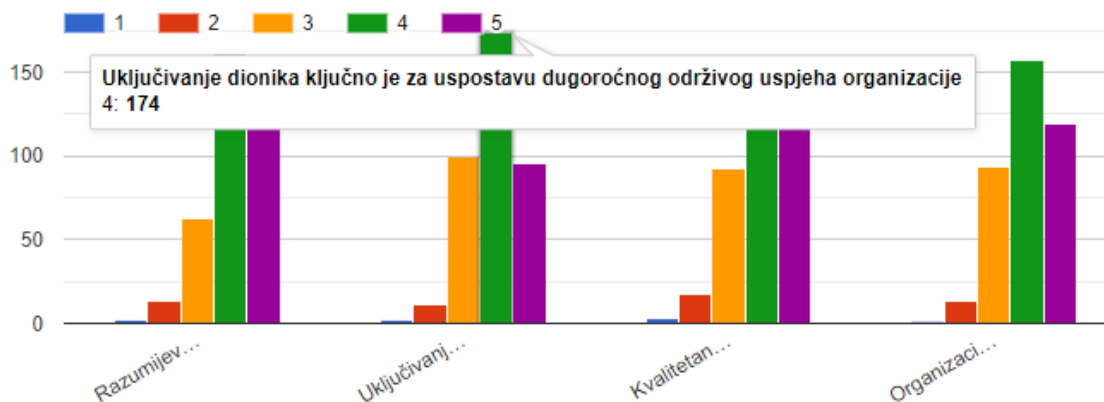
Grafikon 47. Razumijevanje interesa i stajališta dionika dovodi do učinkovitog donošenja odluka



Izvor: Vlastiti rad autora

Prva tvrdnja u posljednjoj kategoriji glasila je 'Razumijevanje interesa i stajališta dionika dovodi do učinkovitog donošenja odluka'. Kako grafikon 4.44 prikazuje s njom se u potpunosti složilo 37,6% ispitanika, djelomično se složilo najviše odnosno 42%. Neutralno je ostalo 16,5%, djelomično se s ovom tvrdnjom ne slaže 3,4%, a uopće se ne slaže 0,5% ispitanika.

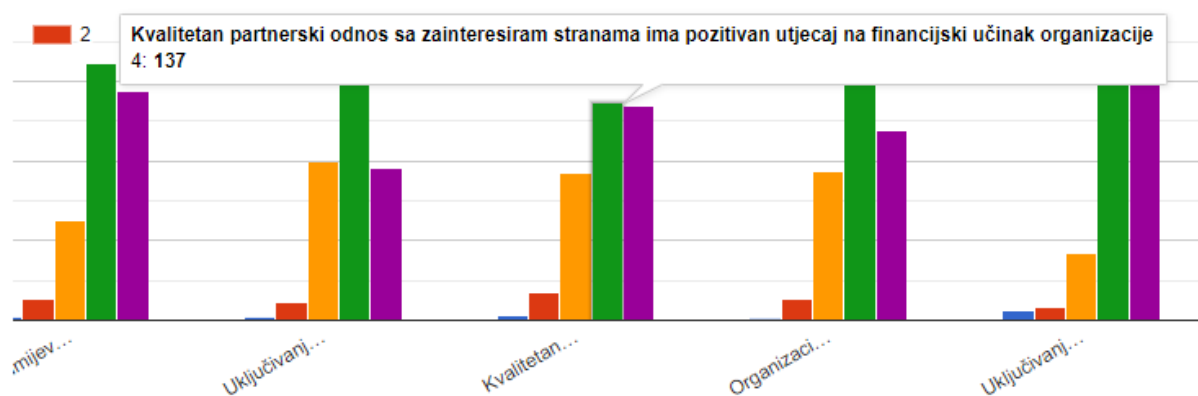
Grafikon 48. Uključivanje dionika ključno je za uspostavu dugoročnog održivog uspjeha organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

'Uključivanje dionika ključno je za uspostavu dugoročnog održivog uspjeha organizacije' druga je ponuđena tvrdnja u ovom dijelu. A dobila je najveći broj četvorki, što znači da se većina ispitanika djelomično slaže s ovom tvrdnjom, točnije 45,4% njih. U potpunosti se slaže 25,1% ispitanika, dok se djelomično ne slaže 2,9%. U potpunosti se s tvrdnjom ne slaže 0,79%, a neutralno je ostalo 26,11% ispitanika.

Grafikon 49. Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

Da kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije u potpunosti se slaže 35% ispitanika. Djelomično se složilo njih 35,8%, dok je neutralno bilo 24%. Od 383 ispitanika njih 4,4% djelomično se nije složilo s tvrdnjom dok se njih 0,8% uopće nije složilo.

Grafikon 50. Organizacija u kojoj radim u dovoljnoj mjeri uključuje zainteresirane strane u donošenje svojih poslovnih odluka



Izvor: Vlastiti rad autora

'Organizacija u kojoj radim u dovoljnoj mjeri uključuje zainteresirane strane u donošenje svojih poslovnih odluka' tvrdnja je s kojom se djelomično složilo 41% ispitanika, u potpunosti se složilo 31,07% njih, dok je neutralno ostalo 24,3% ispitanika. Samo 13 ispitanika (3,4%) izjasnilo se kako se djelomično slažu s tvrdnjom dok se nitko nije izjasnio kako se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 51. Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju



Izvor: Vlastiti rad autora

Posljednja tvrdnja glasila je: „Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju“ Iz grafikona 51 može se iščitati kako je najviše

ispitanika (45%) odgovorilo ocjenom 5, odnosno u potpunosti se složilo s tvrdnjom. Djelomično se s tvrdnjom složilo 155 ispitanika što iznosi 40,5%. Neutralno je ostalo samo 11% ispitanika. Djelomično se ne slaže 2,1%, dok se u potpunosti ne slaže 1,6% ispitanika.

## 4.4 Testiranje hipoteza

Četiri su odjeljka u ovom potpoglavlju. U prvom je opisan model testiranja hipoteza, a u preostala tri su rezultati testiranja hipoteza. U odjeljcima koji se odnose na testiranje hipoteza u svakom je grafikon vrijednosti opaženih i normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe te tablica s vrijednostima testa normalnosti razdiobe i aritmetičke sredine. Sve vrijednosti važne za izvođenje zaključka o valjanosti hipoteza su interpretirane.

### 4.4.1. Model testiranja hipoteza

Zaključak o valjanosti sve tri hipoteze izveden je na temelju postupka njihova testiranja koji je obuhvaćao dva koraka. U prvom je koraku testirana normalnost opažene razdiobe odgovora na odgovarajuće anketno pitanje tako da je analizirano postoji li statistički značajna razlika između opažene, odnosno empirijske, razdiobe odgovora u odnosu na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobu. Taj je postupak proveden korištenjem statističke metode  $\chi^2$  (Hi kvadrat) *test*.

Afirmativni, odnosno, alternativni oblik hipoteze, koji pretpostavlja postojanje uzročno posljedične povezanosti nezavisne na zavisnu varijablu istraživanja. se izravno smatra opovrgnutim ako ne postoji statistički značajna razlika opažene i normalne razdiobe, jer se opažena razdioba, u statističkom smislu, ne razlikuje od normalne, odnosno očekivane, razdiobe. Naime, u ovom je istraživanju normalna, odnosno Gauss-ova razdiobe određena kao očekivana kao što je slučaj u najvećem broju znanstvenih istraživanja u domeni društvenih istraživanja. Vrijednosti normalne razdiobe izračunavane su prema formuli Papića kao odgovarajući postotak od ukupnog broja odgovora u razdiobi (Papić, 2014, str. 237).

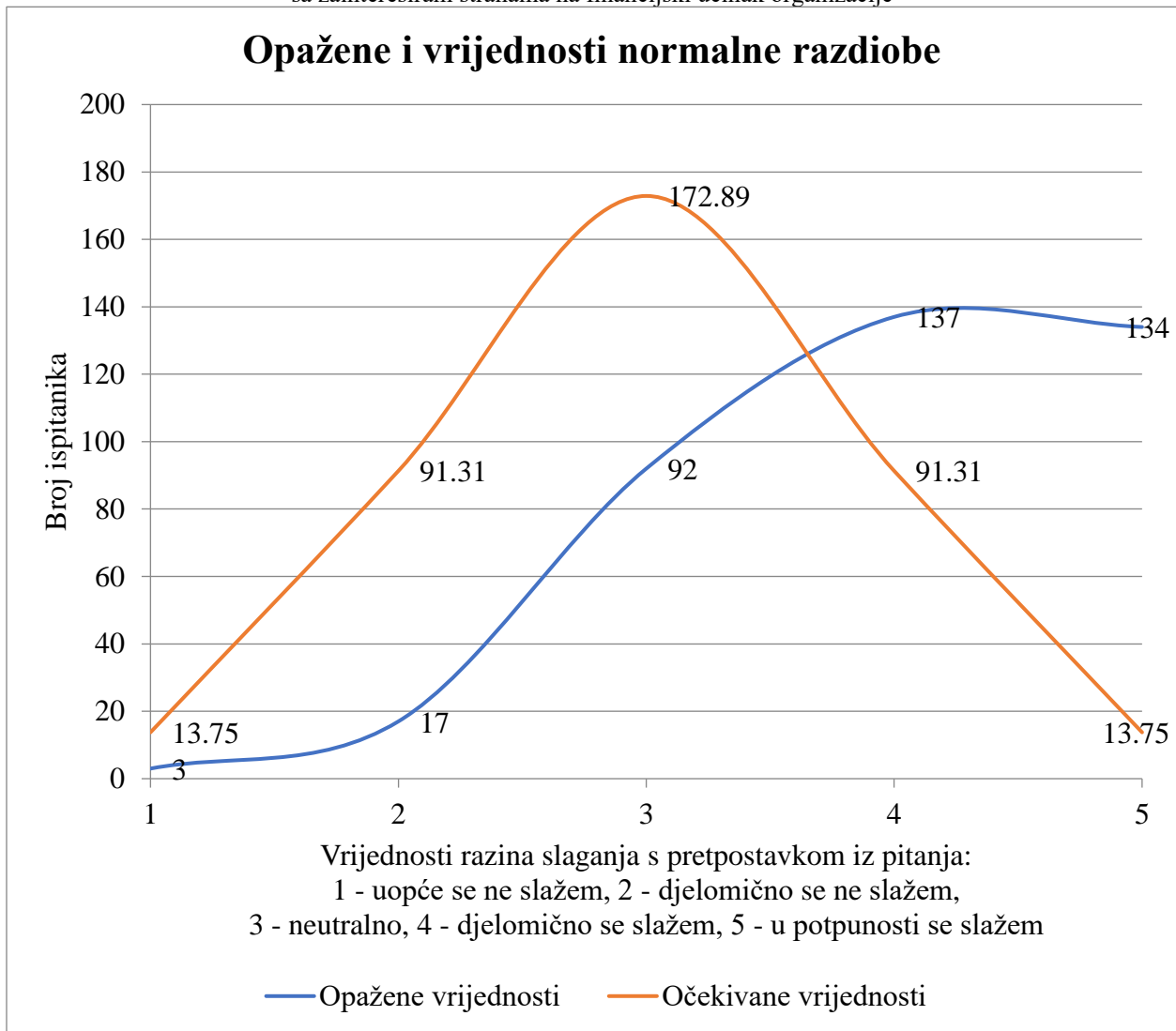
Ako je opažena razdioba statistički značajno različita od normalne, odnosno očekivane, provodi se drugi korak testiranja. Zaključak o valjanosti hipoteze izvodi se na temelju vrijednosti statističkog parametra *Aritmetička sredina*. Ta se vrijednost uspoređuje s neutralnom vrijednosti. U ovom su istraživanju ispitanici na anketna pitanja koja se odnose na zavisne varijable istraživanja odgovarali izborom jedne od pet im ponuđenih razina slaganja pa zato neutralna vrijednost ima vrijednost = 3. U slučajevima ako je izračunata vrijednost statističkog parametra

*Aritmetička sredina* odgovora na anketno pitanje manja od neutralne vrijednosti izvodi se zaključak da se afirmativni, odnosno, alternativni oblik hipoteze smatra opovrgnutim jer u razdiobi više odgovora *uopće se ne slažem* i *djelomično se ne slaže*. nego li *djelomično se slažem* i *u potpunosti se slažem*. U slučajevima ako je izračunata vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina* odgovora na anketno pitanje veća od neutralne vrijednosti izvodi se zaključak da se afirmativni, odnosno, alternativni oblik hipoteze smatra potvrđenim jer u razdiobi više odgovora *djelomično se slažem* i *u potpunosti se slažem* nego li *uopće se ne slažem* i *djelomično se ne slažem*.

#### **4.4.2. Testiranje hipoteze H1**

Valjanost hipoteze H1: *Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije* testirana je na temelju vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje iz ankete *Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije*. U grafikonu 49. diplomskog rada grafički su prikazane vrijednosti razdiobe odgovora na to anketno pitanje. U grafikonu 52. su istovremeno prikazane krivulje opaženih i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe odgovora na pitanje.

Grafikon 52. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje utječe li kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama na financijski učinak organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 9. prikazane su vrijednosti oba koraka testiranja valjanosti hipoteze H1. U prvom je koraku testirano razlikuju li se opažene vrijednosti razdiobe u na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobe statistički značajno. Na temelju vrijednosti statističkog parametra  $\Sigma HI$  kvadrata = 1181,255, koja je značajno veća od granične vrijednosti 13,277 za u istraživanju određenu značajnost  $\alpha = 0,01$  i stupnja slobode = 4, izvodi se zaključak da se opažene i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe statistički značajno razlikuju. Isti se zaključak izvodi i na temelju vrijednosti varijable  $p = 1,844 \text{ E-}254$  zato što je ta vrijednost značajno manja, u statističkom smislu, od statističke značajnosti određene u istraživanju  $\alpha = 0,01$ .

Tablica 9. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H1

razine utjecaja varijable	uopće se ne slažem	djelomi čno se ne slažem	neutraln o	djelomi čno se slažem	u potpunosti se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	3	17	92	137	134	383
formula za izračun očekivane (teorijske) vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	13,75	91,31	172,89	91,31	13,75	383
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-10,75	-74,31	-80,89	45,69	120,25	
kvadrat razlike (devijacije) ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	115,56	5521,56	6542,58	2087,83	14460,13	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	8,40	60,47	37,84	22,87	1051,67	<b>1181,255</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,997</b>	p vrijednost		<b>1,84 E-254</b>
stupanj slobode	4	Σ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i vrijednosti normalne razdiobe se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → afirmativni oblik hipoteze je				<b>POTVRĐEN</b>

Izvor: Vlastiti rad autora

Zato što se vrijednosti razdiobe odgovora ispitanika na anketno pitanje utječe li kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama na financijski učinak organizacije statistički značajno razlikuju u odnosu na vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe, ispunjen je nužan uvjet za provođenje drugog koraku testiranja valjanosti hipoteze. Vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina*, koja iznosi, 3,997 ukazuje da je na to pitanje više ispitanika odgovorilo *djelomično se slažem* i *u potpunosti se slažem* nego *uopće se ne slažem* i *djelomično se slažem*. Na temelju te je činjenice izvodi se zaključak da se afirmativni, odnosno alternativni oblik

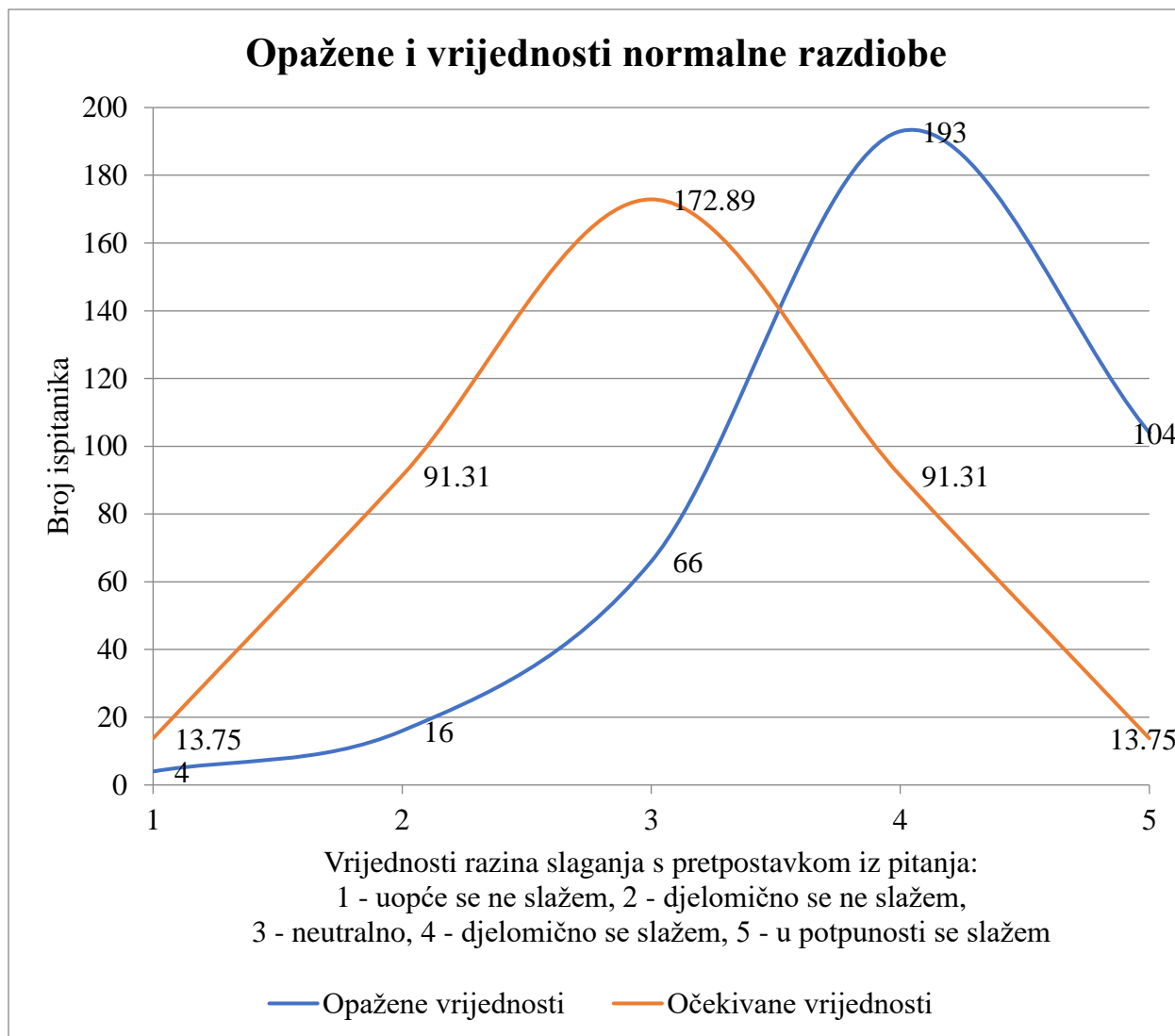


hipoteze H1: *Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije treba smatrati potvrđenim.*

#### **4.4.3. Testiranje hipoteze H2**

Valjanost hipoteze H2: *Lokalna zajednica ima utjecaj na poslovne odluke organizacije* testirana je na temelju vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje iz ankete *Lokalna zajednica ima utjecaj na poslovne odluke organizacije*. U grafikonu 36. diplomskog rada grafički su prikazane vrijednosti razdiobe odgovora na to anketno pitanje. U grafikonu 53. su istovremeno prikazane krivulje opaženih i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe odgovora na pitanje.

Grafikon 53. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje utječe li lokalna zajednica na poslovne odluke organizacije



Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 10. prikazane su vrijednosti oba koraka testiranja valjanosti hipoteze H2. U prvom je koraku testirano razlikuju li se opažene vrijednosti razdiobe u na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobe statistički značajno. Na temelju vrijednosti statističkog parametra  $\Sigma HI$  kvadrata = 840,751, koja je značajno veća od granične vrijednosti 13,277 za u istraživanju određenu značajnost  $\alpha = 0,01$  i stupnja slobode = 4, izvodi se zaključak da se opažene i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe statistički značajno razlikuju. Isti se zaključak izvodi i na temelju vrijednosti varijable  $p = 1,143 \text{ E-}180$  zato što je ta vrijednost značajno manja, u statističkom smislu, od statističke značajnosti određene u istraživanju  $\alpha = 0,01$ .

Tablica 10. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H2

T utjecaja \ razine	uopće se ne slažem	djelomično se ne slažem	neutralno	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	4	16	66	193	104	383
formula za izračun očekivane (teorijske) vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	13,75	91,31	172,89	91,31	13,75	383
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-9,75	-75,31	-106,89	101,69	90,25	
kvadrat razlike (devijacije) ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	95,06	5671,17	11424,66	10341,43	8145,12	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	6,91	62,11	66,08	113,26	592,39	<b>840,751</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,984</b>	p vrijednost	<b>1,143 E-180</b>	
stupanj slobode	4	Σ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i vrijednosti normalne razdiobe se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>	
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → afirmativni oblik hipoteze je			<b>POTVRĐENA</b>	

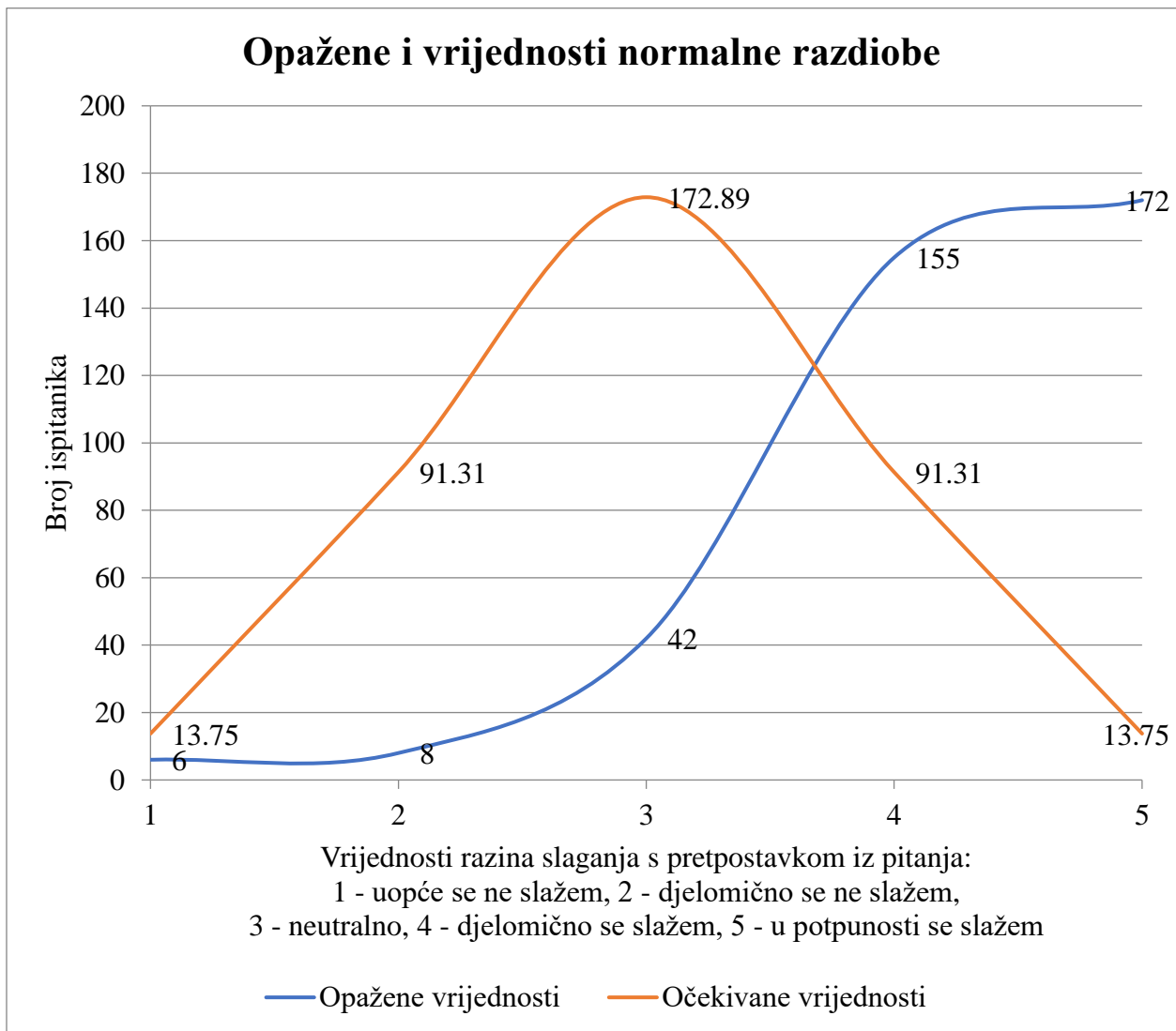
Izvor: Vlastiti rad autora

Zato što se vrijednosti razdiobe odgovora ispitanika na anketno pitanje utječe li lokalna zajednica na poslovne odluke organizacije statistički značajno razlikuju u odnosu na vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe, ispunjen je nužan uvjet za provođenje drugog koraku testiranja valjanosti hipoteze. Vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina*, koja iznosi, 3,984 ukazuje da je na to pitanje više ispitanika odgovorilo *djelomično se slažem* i *u potpunosti se slažem* nego *uopće se ne slažem* i *djelomično se slažem*. Na temelju te je činjenice izvodi se zaključak da se afirmativni, odnosno alternativni oblik hipoteze H2: *Lokalna zajednica ima utjecaj na poslovne odluke organizacije* treba smatrati **potvrđenim**.

#### 4.4.4. Testiranje hipoteze H3

Valjanost hipoteze H3: *Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju* testirana je na temelju vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje iz ankete *Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije*. U grafikonu 51. diplomskog rada grafički su prikazane vrijednosti razdiobe odgovora na to anketno pitanje. U grafikonu 54. su istovremeno prikazane krivulje opaženih i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe odgovora na pitanje.

Grafikon 54. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje smanjuje li stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama broj rizika u poslovanju



Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 11. prikazane su vrijednosti oba koraka testiranja valjanosti hipoteze H3. U prvom je koraku testirano razlikuju li se opažene vrijednosti razdiobe u na normalnu, odnosno Gauss-ovu razdiobe statistički značajno. Na temelju vrijednosti statističkog parametra  $\Sigma$  HI kvadrata = 2045,256, koja je značajno veća od granične vrijednosti 13,277 za u istraživanju određenu značajnost  $\alpha = 0,01$  i stupnja slobode = 4, izvodi se zaključak da se opažene i vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe statistički značajno razlikuju. Isti se zaključak izvodi i na temelju vrijednosti varijable  $p = 0,000 \text{ E}+00$  zato što je ta vrijednost značajno manja, u statističkom smislu, od statističke značajnosti određene u istraživanju  $\alpha = 0,01$ .

Tablica 11. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H2

razine utjecaja varijable	uopće se ne slažem	djelomično se ne slažem	neutralno	djelomično se slažem	u potpunosti se slažem	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	6	8	42	155	172	383
formula za izračun očekivane (teorijske) vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	13,75	91,31	172,89	91,31	13,75	383
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-7,75	-83,31	-130,89	63,69	158,25	
kvadrat razlike (devijacije) ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	60,06	6940,09	17131,20	4056,77	25043,16	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	4,37	76,01	99,09	44,43	1821,36	<b>2045,256</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>4,251</b>	p vrijednost	<b>0,000 E+00</b>	
stupanj slobode	4	$\Sigma$ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i vrijednosti normalne razdiobe se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>	
granična vrijednost	<b>13,277</b>	aritmetička sredine > 3 → afirmativni oblik hipoteze je			<b>POTVRĐENA</b>	

Izvor: Vlastiti rad autora

Zato što se vrijednosti razdiobe odgovora ispitanika na anketno pitanje smanjuje li stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama broj rizika u poslovanju statistički značajno razlikuju u odnosu na vrijednosti normalne, odnosno Gauss-ove razdiobe, ispunjen je nužan uvjet za provođenje drugog koraku testiranja valjanosti hipoteze. Vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina*, koja iznosi, 4,251 ukazuje da je na to pitanje više ispitanika odgovorilo *djelomično se slažem* i *u potpunosti se slažem* nego *uopće se ne slažem* i *djelomično se slažem*. Na temelju te je činjenice izvodi se zaključak da se afirmativni, odnosno alternativni oblik hipoteze H3: *Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju* treba smatrati **potvrđenim**.

## 4.5 Interpretacija rezultata

U istraživanju je sudjelovalo 383 ispitanika, od kojih je većina, odnosno čak 59,5% bila muške populacije. Najčešća starost ispitanika bila je između 31 i 51 godine. Prema rezultatima istraživanja većina ispitanika ima završenu srednju školu, živi u urbanoj sredini, njihovo radno mjesto nalazi se na najvišoj razini, međutim tu postoji određeni stupanj heterogenosti s obzirom da su neki od tih ispitanika direktori velikih, srednjih i malih poduzeća, dok su drugi vlasnici nekih mikro organizacija, obrta ili OPG-a. Ispitanicima je najčešće trenutno radno mjesto drugo radno mjesto o u karijeri. Što se tiče prijašnjih radnih mjesta, većina ispitanika ranije nije imala nikakvu rukovodeću funkciju. Najveći dio ispitanika posjeduje ili radi u mikro poduzeću, a najčešće se bave uslužnim djelatnostima, trgovinom na veliko i na malo te popravcima motornih vozila. Anketa je bila namijenjena vlasnicima poduzeća diljem regije Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji, te isto tako ljudima na rukovodećim funkcijama u poduzećima na istom području. Najvećem djelu ispitanika sjedište organizacije nalazi se u Zagrebačkoj županiji, a čak 67,1% tvrdi kako je upoznato sa terminom zainteresirane strane odnosno stakeholderi.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremeni način poslovanja iziskuje od organizacija konstantno praćenje zahtjeva zainteresiranih strana te upravljanje njima, točnije uključivanje istih u poslovne odluke organizacije. Organizacije koje su upoznate s upravljanjem zainteresiranim stranama sve češće koriste to znanje kako bi dobile poticaj istih u ostvarivanju unaprijed isplaniranih strateških ciljeva, smanjile rizike u svojem poslovanju te postale konkurentne na modernom tržištu koje ne dozvoljava zaostajanje. Oslušivanjem zahtjeva zainteresiranih strana, osim što zainteresirane strane pružaju podršku tim organizacijama one im postaju poslovni partneri. Tako organizacije još lakše uspijevaju identificirati zahtjeve, želje i potrebe zainteresiranih strana koje u posve različite i originalne, te sebi dodatno osiguravaju dugoročni opstanak na tržištu te stvaranje pozitivne slike o sebi i svom poslovanju.

Kako bi organizacije stvorile kvalitetne partnerske odnose s zainteresiranim stranama, važno je da za početak identificiraju koje su to uopće zainteresirane strane njihovog poduzeća, te ih kategoriziraju u primarne i sekundarne. Iako treba oslušivati potrebe svih zainteresiranih strana, kategorizacija je iznimno važna kako bi organizacije znale koliko resursa i napora trebaju usmjeriti na koga, budući da se ne mogu svi napori jednako usmjeriti na svaku zainteresiranu stranu. Prilikom svrstavanja zainteresiranih strana u kategorije, korisno je napraviti matricu moći i interesa odnosno utjecaja i važnosti u svrhu dobivanja jasne slike koliko koja od zainteresiranih strana ima utjecaja i moći nad organizaciju, te koliko ima interesa i važnosti od poslovanja same organizacije. Takve matrice uvijek su dobar i koristan temelj za odabir strategija organizacija koje one kasnije koriste upravo za upravljanje zainteresiranim stranama i prilagodbu njima. Kvalitetno upravljanje zainteresiranim stranama rezultira zadovoljstvom zainteresiranih strana koje pod utjecajem zadovoljstva pružaju neizmjereno važnu podršku organizacijama. Organizacije na taj način rastu, ostaju duže na tržištu te trče modernim ubrzanim tržištem. A ono što je još važno, lakše donose odluke o potrebama više zainteresiranih strana koje su u konfliktu.

Kako bi se provjerilo koliko organizacije u regiji Sjeverna Hrvatska smatraju zainteresirane strane moćnima, te upravljaju li njima i shvaćaju li tko su uopće one tokom rada provedeno je istraživanje. Istraživanje se vršilo pod nazivom „Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji“. Rezultati ankete

zadovoljavajući su budući da je većina ispitanika upoznata sa terminom zainteresirane strane. Više od 70% ispitanika prepoznalo je kako su zainteresirane strane važne za uspostavu dugoročnog održivog uspjeha organizacije. Isto tako preko 70% ispitanika zna kako razumijevanje interesa i stajališta zainteresiranih strana dovodi do učinkovitog donošenja odluka. Osim toga znaju važnost uspostavljanja kvalitetnog partnerskog odnosa sa zainteresiranim stranama, te smatraju kako time mogu utjecati pozitivno na financijski uspjeh organizacija. Ono što je još važno organizacije iz regije Sjeverna Hrvatska uvidjele su kako upravljanje zainteresiranim stranama nudi priliku za smanjivanje broja rizika u poslovanju.

Zaključno, smatram kako je u suvremenom svijetu općenito, pa tako i u poslovnom svijetu nužno pratiti trendove na tržištu, prilagođavati im se najbrže moguće i nastojati ih identificirati na samom početku, budući da je tržište sada veće no ikad, te je dugoročna održivost samim time najteža do sada. Upravljanje odnosima sa zainteresiranim stranama trenutno je u svijetu vrlo aktualna tema, i organizacije koje važnost ove teme nisu shvatile ozbiljno već su nakupile puno zaostatka u tržišnoj utakmici.



—  
HAMBON  
ALISRBAINA

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
—

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANA BOTAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UJEDNAŽENJE ZANIMAJUĆI STRANA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA U REGIJI SJEVERNA HRVATSKA PREMA NITS 2 KLASIFIKACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Botak  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANA BOTAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UJEDNAŽENJE ZANIMAJUĆI STRANA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA U REGIJI SJEVERNA HRVATSKA PREMA NITS 2 KLASIFIKACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Botak  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

1. Adelsberger, Z., Izazovi u primjeni norme ISO 9001:2015, HGK, Tribina ISO FORUM CROATICUM, Zagreb, 2017
2. Alva, (2021.) Types of stakeholders and their role in the company Dostupno s : <https://www.alva-group.com/blog/types-of-stakeholders-and-their-role-in-the-company/> (pristupljeno: 13.6.2023.)
3. Brugh, R., & Varvasovszky, Z., Stakeholder analysis: a review. Health policy and planning, 15(3), 239-246., 2000
4. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
5. Buntak, K., Mutavdžija, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Održivost i društveno odgovorno poslovanje”, 2022
6. Buntak, K.; Mutavdžija, M.; Stanić, I. Primjena alata za određivanje konteksta organizacije. Kvalitet i izvrsnost. broj 1-2/2018, ISSN 2217-852X, 2018.
7. Čupurdija, M., Razumjevanje konteksta organizacije – osnova standarda ISO 9000, 2017.
8. Dockser. B. (2019) The Broad Spectrum Of Stakeholders And Their Impact On Your Business Dostupno s: <https://www.forbes.com/sites/forbesrealestatecouncil/2019/11/21/the-broad-spectrum-of-stakeholders-and-their-impact-on-your-business/?sh=1cf651e13678> (pristupljeno: 14.6.2023.)
9. Drljača, M., Vanjski kontekst organizacije. Mašinstvo 1-2(12), 3 – 12., 2015.
10. Freeman, R. E., & McVea, J., A stakeholder approach to strategic management. The Blackwell handbook of strategic management, 183-201., 2005.
11. Gregory, K., The importance of employee satisfaction. The Journal of the Division of Business & Information Management, 5, 29-37, 2011
12. Haarin, E. (2022.). The Stakeholder Saliency Model and How to Use It. Dostupno s <https://rebelsguidetopm.com/stakeholder-saliency/> (pristupljeno: 12.7.2023.)
13. Hendricks, A. (2023). Which Stakeholder Mapping Method Should You Use? Dostupno s <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/> (pristupljeno: 12.7.2023.)
14. Ioniță A., Stanciu E. (2016.) Participativno upravljanje zaštićenim područjima u karpatskom ekoregionu. Priručnik za uključivanje zainteresovanih strana u upravljanje zaštićenim područjem. Beograd. Dostupno s:

[http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf\\_prirucnik\\_final\\_web.pdf](http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_prirucnik_final_web.pdf)

(prisutopljeno: 4.7.2023.)

15. Kovačić, M., Autorizirana predavanja iz kolegija “Upravljanje kvalitetom”, 2021
16. Krivačić, D., Uključenost dionika u proces izvještavanja o održivosti. Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, 29(2), 227-243., 2020
17. Kurti, F., Tehnološka kompetentnost organizacije (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics), 2016
18. Lay, V., Održivi razvoj i vođenje. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 16(6 (92)), 1031-105., 2007
19. Lozić, J., Osnove menadžmenta. Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, 2020
20. Martinčević, I., Utjecaj dionika tržišta na izvozna poduzeća sjeverozapadne i središnje regije Republike Hrvatske s osvrtom na Koprivničko-križevačku županiju s aspekta prihvaćanja i korištenja novih tehnologija. Podravina: journal for multidisciplinary research, 19(37), 89-100, 2020.
21. Matešić, M., Pavlović, D., & Bartoluci, D., Društveno odgovorno poslovanje. VPŠ Libertas, 2015
22. Medić, S., Mihalić, T., Hrženjak, M., & Groš, J., Utjecaj ISO 9001: 2015 na sustav upravljanja kvalitetom proizvodnih organizacija. In Zbornik radova: 19. hrvatska konferencija o kvaliteti i (Vol. 10, pp. 51-54), 2019.
23. Mileković, R., Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije. Končar – institut za elektrotehniku, d.d. Zagreb. 2004
24. Mirković, B., Metodološki okvir analize zainteresovanih strana u projektima razvoja međuorganizacionih informacionih sistema. INFOTEH-JAHORINA Vol. 12, 578-582., 2013
25. Mutavdžija, M., Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije (Doctoral dissertation, University North, 2019
26. Papić, M. (2014). Primijenjena statistika u MS Excelu. Zagreb, Hrvatska: ZORO d.o.o.
27. PJR, (2011.). Analiza dionika. Dostupno s: <https://pjr.hr/analiza-dionika/> (prisutopljeno: 4.7.2023.)
28. Rupčić, N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa., 2018

29. Rupčić, N., Upravljanje interesno-utjecajnim grupama (Managing stakeholders). 66. 22-24, 2018.
30. Sikavica, P., M. Novak, Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993.
31. Sikavica, P., Organizacija. Školska Knjiga. Zagreb, 2011
32. Stoiljković, N. (2021.) Upravljanje dionicima. SWING Informatika d.o.o. Dostupno s <https://www.swing.hr/upravljanje-dionicima/> (pristupljeno: 12.7.2023.)
33. Štajdohar-Pađen O., Odnosi sa zainteresiranim stranama – kako ih razvijati i zašto njima upravljati. 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti – Opatija, 2005
34. Thompson, R. (2012). Stakeholder analysis. Mind Tools, 7. Dostupno s [http://ncwwi.org/files/LAMM/eLearning\\_files/stakeholderanalysis.pdf](http://ncwwi.org/files/LAMM/eLearning_files/stakeholderanalysis.pdf) (pristupljeno: 6.7.2023.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Razine konteksta organizacije.....	7
Slika 2. Kontekst organizacije.....	8
Slika 3. Koraci kod određivanja konteksta organizacije .....	10
Slika 4. Odnosi između razina okolina organizacije .....	12
Slika 5. Stupovi održivog razvoja .....	14
Slika 6. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture .....	19
Slika 7. Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća.....	22
Slika 8. Model interakcije organizacije s njezinim zainteresiranim stranama .....	24
Slika 9. Matrica utjecaja i važnosti zainteresiranih strana .....	34
Slika 10. Strategije organizacije prema zainteresiranim stranama.....	36
Slika 11. Veza zainteresiranih strana i organizacije.....	42
Slika 12. Matrica moći i interesa.....	48
Slika 13. Mapiranje zainteresiranih strana .....	49
Slika 14. Model istaknutih dionika .....	50
Slika 15. Matrica moći i predvidljivosti.....	52
Slika 16. Matrica znanja i stava zainteresiranih strana .....	53

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Utjecaj zainteresiranih strana.....	31
Tablica 2. Klasifikacija tipova zainteresiranih strana .....	43
Tablica 3. Tablica analiza zainteresiranih strana .....	44
Tablica 4. Primjer analize zainteresiranih strana .....	45
Tablica 5. Tablica za izračun ukupnog utjecaja zainteresiranih strana.....	46
Tablica 6. Primjer analize zainteresiranih strana .....	47
Tablica 7. Naziv radnog mjesta .....	58
Tablica 8. Naziv poduzeća.....	65
Tablica 9. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H1 .....	94
Tablica 10. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H2.....	97
Tablica 11. Vrijednosti testiranja valjanosti hipoteze H2.....	99

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	59
Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika .....	59
Grafikon 3. Školska sprema ispitanika .....	60
Grafikon 4. Mjesto stanovanja.....	60
Grafikon 5. Razina radnog mjesta .....	61
Grafikon 6. Broj prošlih zaposlenja .....	62
Grafikon 7. Radni staž u poduzeću trenutnog zaposlenja.....	62
Grafikon 8. Sveukupni radni staž zaposlenika.....	63
Grafikon 9. Razina prethodnog radnog mjesta .....	64
Grafikon 10. Kategorizacija poduzeća.....	66
Grafikon 11. Duljina postojanja poduzeća.....	66
Grafikon 12. Glavna djelatnost poduzeća.....	67
Grafikon 13. Izvoz na strana tržišta .....	68
Grafikon 14. Udio izvoza na strana tržišta.....	68
Grafikon 15. Glavna tržišta.....	69
Grafikon 16. Oblici izvoza na strana tržišta.....	70
Grafikon 17. Ukupan godišnji promet .....	70
Grafikon 18. Vlasnička struktura poduzeća.....	71
Grafikon 19. Postotak stranog vlasništva.....	72
Grafikon 20. Multinacionalna kompanija .....	72
Grafikon 21. Pretežiti kupci proizvoda.....	73
Grafikon 22. Sjedište poduzeća .....	73
Grafikon 23. Termin zainteresirane strane.....	74
Grafikon 24. Prepoznavanje i uključivanje zahtjeva i potreba zainteresiranih strana važno je za uspjeh poduzeća .....	75
Grafikon 25. Upravljanje zahtjevima zainteresiranih strana važno je za održivi uspjeh organizacije.....	76
Grafikon 26. Organizacija može dugoročno opstati na tržištu ako ne zadovoljava potrebe zainteresiranih strana .....	76

Grafikon 27. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije ....	77
Grafikon 28. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije .....	77
Grafikon 29. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na proizvodni process organizacije	78
Grafikon 30. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije .....	78
Grafikon 31. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacije ...	79
Grafikon 32. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka iz organizacije	79
Grafikon 33. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije .....	80
Grafikon 34. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji.....	81
Grafikon 35. Poslovne odluke poduzeća imaju utjecaj na lokalnu zajednicu.....	81
Grafikon 36. Lokalna zajednica ima utjecaja na poslovne odluke organizacije.....	82
Grafikon 37. Zahtjevi zainteresiranih strana jednako utječu na sve organizacije neovisno o njihovoj veličini .....	82
Grafikon 38. U mojoj organizaciji se uključuju zahtjevi zainteresiranih strana u poslovne aktivnosti i upravljanje organizacijom.....	83
Grafikon 39. 'Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na poslovni rezultat organizacije u kojoj radim .....	83
Grafikon 40. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na razvoj proizvoda organizacije u kojoj radim .....	84
Grafikon 41. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaj na proizvodni process (process pružanja usluge) organizacije u kojoj radim.....	84
Grafikon 42. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na kvalitetno upravljanje organizacije u kojoj radim.....	85
Grafikon 43. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na tržišnu vrijednost organizacije u kojoj radim .....	86
Grafikon 44. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odljev stručnjaka organizacije u kojoj radim .....	86
Grafikon 45. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije u kojoj radim.....	87



Grafikon 46. Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji u kojoj radim .....	87
Grafikon 47. Razumijevanje interesa i stajališta dionika dovodi do učinkovitog donošenja odluka .....	88
Grafikon 48. Uključivanje dionika ključno je za uspostavu dugoročnog održivog uspjeha organizacije .....	88
Grafikon 49. Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije .....	89
Grafikon 50. Organizacija u kojoj radim u dovoljnoj mjeri uključuje zainteresirane strane u donošenje svojih poslovnih odluka.....	90
Grafikon 51. Uključivanje i stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama smanjuje broj rizika u poslovanju .....	90
Grafikon 52. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje utječe li kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama na financijski učinak organizacije.....	93
Grafikon 53. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje utječe li lokalna zajednica na poslovne odluke organizacije.....	96
Grafikon 54. Opažene i vrijednosti normalne razdiobe odgovora na pitanje smanjuje li stvaranje partnerskih odnosa sa zainteresiranim stranama broj rizika u poslovanju.....	98

# PRILOZI

## Anketa

05. 09. 2023. 16:35

Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji

## Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji

Poštovani/a,

Ljubazno Vas molim da izdvojite nekoliko minuta Vašeg vremena kako biste sudjelovali u istraživanju kojem je cilj ispitati primjenu alata analize okoline u strateškom upravljanju poduzećima u RH.

Ispunjavanje ovog anketnog upitnika je dobrovoljno i anonimno te u svakom trenutku možete odustati od sudjelovanja. Rezultati dobiveni istraživanjem bit će prikazani skupno, bez prikazivanja odgovora pojedinih sudionika i koristit će se isključivo za statističku obradu u svrhu pisanja diplomskog rada pod naslovom „**Utjecaj zainteresiranih strana na poslovanje organizacija u regiji Sjeverna Hrvatska prema NUTS2 klasifikaciji**“ na Sveučilištu Sjever.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na suradnji i izdvojenom vremenu!

\* Označava obavezno pitanje

1. Suglasan/na sam da će se podaci koje ispunim anonimno pohraniti u arhivu prikupljenih podataka kako bi se mogli koristiti u znanstveno-istraživačke svrhe. \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

Da

#### I. DIO - OPĆENITE INFORMACIJE O ISPITANIKU

2. NAZIV VAŠEG RADNOG MJESTA JE: \*

---

3. 1. Vaš spol: \*

*Označite samo jedan oval.*

ženski

muški

4. 2. Vaša dobna skupina: \*

*Označite samo jedan oval.*

- 25 - 30 godina
- 31 - 40 godina
- 41 - 50 godina
- 51 - 60 godina
- 61 godina i više

5. 3. Najviša školska sprema koju posjedujete: \*

*Označite samo jedan oval.*

- doktor znanosti
- magistar znanosti
- sveučilišni ili stručni specijalist ili MBA
- sveučilišni ili stručni magistar (ili ekvivalent)
- sveučilišni ili stručni prvostupnik (ili ekvivalent)
- srednja škola
- osnovna škola

## 6. 4. Gdje živite? \*

Označite samo jedan oval.

- urbana sredina
- ruralna sredina

## 7. 5. Na kojoj razini se nalazi Vaše radno mjesto: \*

Označite samo jedan oval.

- na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)
- na srednjoj višoj razini (direktor poslovne funkcije, direktor sektora, direktor poslovne jedinice)
- na srednjoj razini (rukovoditelji odjela, rukovoditelji službi, rukovoditelji podružnica)
- na najnižoj razini (nadglednici, voditelji smjena, poslovođe)

## 8. 6. Trenutačno poduzeće Vam je poduzeće: \*

Označite samo jedan oval.

- prvog zaposlenja
- drugog zaposlenja
- trećeg zaposlenja
- četiri i više zaposlenja

9. 7. Koliko godina radnog staža imate u poduzeću u kojem trenutno radite? \*

*Označite samo jedan oval.*

- do 5 godine
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 15 godina
- od 15 do 20 godina
- od 20 do 30 godina
- više od 30 godina

10. 8. Koliko godina radnog staža imate sveukupno u svojem životnom vijeku? \*

*Označite samo jedan oval.*

- do 5 godine
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 15 godina
- od 15 do 20 godina
- od 20 do 30 godina
- više od 30 godina

11. 9. Vaše prethodno radno mjesto bilo je:

*Označite samo jedan oval.*

- izvršeno, bez rukovodeće funkcije
- rukovodstvo, niže razine od sadašnjeg
- rukovodstvo, iste razine kao i sadašnje
- rukovodstvo, više razine od sadašnjeg

## II. DIO - OPĆENITE INFORMACIJE O PODUZEĆU

12. NAZIV PODUZEĆA:

(nije obavezno)

---

13. 10. Kategorizacija Vašeg poduzeća: (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- Mikro poduzeće (manje od 10 zaposlenih, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura)
- Malo poduzeće (manje od 50 zaposlenika, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura)
- Srednje poduzeće (manje od 250 zaposlenika, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura)
- Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenih, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti veći od 50.000.000,00 eura)

14. 11. Koliko dugo posluje Vaše poduzeće? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

Manje od 5 godina

5 – 10 godina

Više od 10 godina



15. 12. Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća (prema NKD-u)? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- A - poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B - rudarstvo i vađenje
- C - prerađivačka industrija
- D - opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E - opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda,
- F – Građevinarstvo
- G - trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila
- H - prijevoz i skladištenje
- I - djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J - informacije i komunikacije
- K - financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L - poslovanje nekretninama
- M - stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- N - administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- O - javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- P - obrazovanje
- Q - djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R - umjetnost, zabava i rekreacija
- S - ostale uslužne djelatnosti

- T - djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- U - djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

16. 13. Da li je Vaše poduzeće izvoznik na strana tržišta? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

17. 14. Molim označite koliki udio vaše ukupne proizvodnje izvozite na strana tržišta: (označite samo jedan odgovor)

*Označite samo jedan oval.*

- manje od 25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- u potpunosti namijenjeno izvozu

18. 15. Glavno tržište za izvoz Vaših proizvoda/usluga predstavlja: (označite samo jedan odgovor)

*Označite samo jedan oval.*

- Zemlje Jugoistočne Europe (Albanija, BIH, Crna Gora, Grčka, Kosovo, Makedonija, Srbija)
- Europska unija
- BRIC (Brazil, Rusija, Indija, Kina)
- NAFTA (Kanada, SAD, Mexico)
- Ostalo: \_\_\_\_\_

19. 16. Koji su oblici izvoza koje koristite? (Moguće više odgovora, odaberi sve točne odgovore)

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Izravan izvoz (direktan plasman proizvoda ili usluga)
- Neizravan izvoz ( izvoz u strane zemlje putem posrednika)
- Greenfield investicije (pokretanje proizvodnje u stranoj zemlji)
- Akvizicija (preuzimanje drugog poduzeća u inozemstvu)

20. 17. Ukupan godišnji promet koji poduzeća ostvaruje: (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- do 3. milijuna Eura
- od 3. milijuna Eura do 20. milijuna Eura
- preko 20. milijuna Eura

21. 18. Kakva je vlasnička struktura Vašeg poduzeća? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- domaće – privatno
- domaće – državno
- domaće – mješovito privatno i državno
- strano privatno vlasništvo

22. 19. Ako je Vaše poduzeća u stranom vlasništvu, koji postotak vlasništva je u stranim rukama? (označite samo jedan odgovor)

*Označite samo jedan oval.*

- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- U potpunosti smo u stranom vlasništvu (100%)

23. 20. Da li je poduzeća podružnica multinacionalne kompanije? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

24. 21. Koji su pretežni kupci Vaših proizvoda na inozemnim tržištima: (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- Stanovništvo (B2C)
- Druga poduzeća (B2B)

25. 22. Na kojem području (županija) Republike Hrvatske Vaše poduzeće ima sjedište? (označite samo jedan odgovor) \*

*Označite samo jedan oval.*

- Zagrebačka
- Krapinsko-Zagorska
- Sisačko-Moslavačka
- Karlovačka
- Varaždinska
- Koprivničko-Križevačka
- Bjelovarsko-Bilogorska
- Primorsko-Goranska
- Ličko-Senjska
- Virovitičko-Podravska
- Požeško-Slavonska
- Brodsko-Posavska
- Zadarska
- Osječko-Baranjska
- Šibensko-Kninska
- Vukovarsko-Srijemska
- Splitsko-Dalmatinska
- Istarska
- Dubrovačko-Neretvanska

Međimurska

Grad Zagreb

### III. DIO - INFORMACIJE O ZAINTERESIRANIM STRANAMA

26. 1. Jeste li upoznati sa terminom zainteresirane strane odnosno stakeholderi? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

27. 2. Molim ocijenite tvrdnje dane u tablici (stavite X unutar kvadratića unutar ranga od 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem) \*

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
<b>Prepoznavnje i uključivanje zahtjeva i potreba zainteresiranih strana važno je za uspjeh poduzeća</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Upravljanje zahtjevima zainteresiranih strana važno je za održivi uspjeh organizacije</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organizacija može dugoročno opstati na tržištu ako ne zadovoljava potrebe zainteresiranih strana</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



zainteresiranih strana  
Zahtjevi zainteresiranih strana imaju uticaja na poslovni rezultat na organizacije

rezultat organizacije  
zainteresiranih strana imaju uticaja na proizvodnja organizacije

proizvođa organizacije  
zainteresiranih strana imaju uticaja na proizvodni procesi pružanja usluga organizacije

uslugej  
Zahtjevi organizacije zainteresiranih strana imaju uticaja na kvalitetno

strane imaju  
utjecaja na  
kvalitetu

---

Značajnije  
za organizaciju

---

strane imaju  
utjecaja na  
poslovanje  
zainteresiranih  
strana imaju  
utjecaja na

---

Značajnost  
za organizaciju

---

strane imaju  
utjecaja na  
poslovanje  
zainteresiranih  
strana imaju  
utjecaja na

---

Značajka  
za organizaciju

---

strane imaju  
utjecaja na  
poslovanje  
zainteresiranih  
strane imaju  
utjecaja na  
poslovanje  
sustavom  
organizacije

---

Značajom  
za organizaciju

---

strane imaju  
utjecaja na



njihovoj  
veličini

---

28. 3. Molim ocijenite tvrdnje dane u tablici (stavite X unutar kvadratića unutar ranga od 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem) \*

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
<b>U mojoj organizaciji se uključuju zahtjevi zainteresiranih strana u poslovne aktivnosti i upravljanje organizacijom</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na poslovni rezultat organizacije u kojoj radim</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na razvoj proizvoda</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

organizacije u  
kojoj radim

---

Zahtjevi  
zainteresiranih  
strana imaju  
utjecaja na  
proizvodni  
process  
(process  
pružanja  
usluge)  
organizacije u  
kojoj radim

---

Zahtjevi  
zainteresiranih  
strana imaju  
utjecaja na  
kvalitetno  
upravljanje  
organizacije u  
kojoj radim

---

Zahtjevi  
zainteresiranih  
strana imaju  
utjecaja na  
tržišnu  
vrijednost  
organizacije u  
kojoj radim

---

Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na odijev stručnjaka organizacije u kojoj radim

---

Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav upravljanja ljudskim resursom organizacije u kojoj radim

---

Zahtjevi zainteresiranih strana imaju utjecaja na sustav nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji u kojoj radim

---

29. 4. Molim ocijenite tvrdnje dane u tablici (stavite X unutar kvadratića unutar ranga od 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem) \*

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
<b>Razumijevanje interesa i stajališta dionika dovodi do učinkovitog donošenja odluka</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Uključivanje dionika ključno je za uspostavu dugoročnog održivog uspjeha organizacije</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kvalitetan partnerski odnos sa zainteresiranim stranama ima pozitivan utjecaj na financijski učinak</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



