

Važnost upravljanja interesno-utjecajnim skupinama u korporativnom upravljanju

Požega, Nika

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:730444>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Smjer Menadžment

VAŽNOST UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA
U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU
Diplomski rad

Nika Požega

Zagreb, kolovoz, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Smjer Menadžment

VAŽNOST UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA
U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU
THE IMPORTANCE OF STAKEHOLDERS MANAGEMENT
IN CORPORATE GOVERNANCE

Diplomski rad

Nika Požega 0067551609

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Zagreb, kolovoz, 2021.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

U današnjem poslovnom okruženju velik broj organizacija pa tako i INA d.d. u svojim korporativnim praksama obuhvaća suradnju sa interesno-utjecajnim skupinama. Interesno-utjecajne skupine su od iznimno velike važnosti za svaku organizaciju jer o njima ovisi dugoročni opstanak iste. Svaka interesno-utjecajna skupina ima vlastite jedinstvene interese, pa se tako disperziraju prioritete zaposlenika, kupaca, dobavljača, dioničara, kreditora i drugih. Ukoliko su održavanje dobre korporativne reputacije i ostvarivanje optimalnim poslovnih rezultata primarni ciljevi poduzeća, isto će morati adekvatno upravljati odnosima sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Stoga, cilj ovog rada je bio provesti kvalitativno istraživanje koje će omogućiti bolje razumijevanje odnosa između koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama i kvalitete korporativnog upravljanja u poduzeću INA d.d. U svrhu provođenja empirijskog istraživanja, odabrana je metoda studije slučaja koja je razložena na više koraka koji obuhvaćaju objašnjenje fokusa studije, opis konteksta, analizu podataka te ishode istraživanja. Rezultati istraživanja su pokazali kako postoji povezanost između primjene koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama i uspješnosti poslovanja te dugoročne održivosti.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, interesno-utjecajne skupine, poslovne prakse, korporativna reputacija, uspjeh poduzeća

ABSTRACT

In today's business environment, a large number of organisations, including INA d.d. in its corporate practices it includes collaboration with stakeholders. Stakeholders are extremely important for any organization because their long-term survival depends on them. Each stakeholder group has its own unique interests, thus dispersing the priorities of the employees, customers, suppliers, shareholders, creditors and others. If maintaining a good corporate reputation and achieving optimal business results are the primary goals of the company, it will also need to manage adequately relationships with its stakeholders. Therefore, the aim of this paper was to conduct a qualitative research that will provide a better understanding of the relationship between the stakeholder approach and the quality of corporate governance in the INA d.d. company. For the purpose of conducting empirical research, a case study method was selected and was disassembled into several steps which include an explanation of the focus of the study, a description of the context, data analysis and outcomes of the research. The results showed a positive correlation between stakeholders management, successful business performance and long-term sustainability.

Keywords: corporate governance, stakeholders, business practices, corporate reputation, business performance

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

_____Zagreb, 09.09.2021._____

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)

_____Zagreb, 09.09.2021._____

(place and date)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ODREĐENJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I KORPORACIJE.....	4
2.1. Važnost korporativnog upravljanja u organizacijama i moderna korporacija.....	8
2.1.1. Korporativno upravljanje i društveno odgovorno poslovanje (DOP).....	9
2.2. Sustavi korporativnog upravljanja.....	10
2.2.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja	11
2.2.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja	12
3. ODREĐENJE I VRSTE INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA.....	15
3.1. Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama	16
3.1.1. Identifikacija interesa i uloga interesno-utjecajnih skupina	17
3.1.2. Strategije organizacije prema interesno-utjecajnim skupinama	21
3.2. Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama nasuprot vlasničkom pristupu	22
4. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU U PODUZEĆU INA D.D.....	24
4.1. Metodologija istraživanja	24
4.2. Rezultati istraživanja	24
4.2.1. Opis konteksta slučaja poduzeća	25
4.2.1.1. Opis poduzeća INA d.d.	25
4.2.1.2. Temeljne vrijednosti, misija i vizija INA-e d.d.	25
4.2.1.3. INA d.d. i interesno-utjecajne skupine	26
4.2.2. Odnos prema zaposlenicima kao interesno-utjecajnoj skupini.....	28
4.2.3. Odnos prema vlasnicima (dioničarima) kao interesno-utjecajnoj skupini	30
4.2.4. Odnos prema kupcima kao interesno-utjecajnoj skupini.....	32
4.2.5. Odnos prema dobavljačima kao interesno-utjecajnoj skupini	35
4.2.6. Odnos prema društvu kao interesno-utjecajnoj skupini.....	35
4.3. Ograničenja istraživanja	38
5. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA.....	41
POPIS SLIKA	44
POPIS TABLICA.....	45
ŽIVOTOPIS	46

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama sve više dobiva na važnosti s razvitkom modernog, suvremenog poslovanja. Razlog tome leži u problematici upravljanja modernom korporacijom kao takvom. Takvo upravljanje je mnogo šire i kompleksnije nego što je to bio slučaj u prijašnje vrijeme. Kompleksnost upravljanja modernom korporacijom proizlazi iz vrlo umreženog sustava relacija organizacija sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Stoga, uspjeh organizacije danas se ogleda u dugoročnoj održivosti upravo ovakvog tipa odnosa.

Svaka interesno-utjecajna skupina ima jedinstvene želje i zahtjeve, a u interesu organizacije je ispunjenje istih s ciljem osiguranja dugoročnog poslovanja. Takvo djelovanje objašnjava koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. Korporativno upravljanje predstavlja upravo to, uspješno postizanje balansa između zadovoljenja želja i interesa svih dionika koji sudjeluju u djelovanju organizacije, ali i postizanje vlastitih interesa koji uključuju financijski uspješno poslovanje. Uz to, pravilnim upravljanjem interesno-utjecajnim skupinama u korporativnom upravljanju, postiže se i vrlo visoka pozicioniranost na tržištu ali i dobar imidž. Takvom tržišnom pozicijom organizacija na puno lakši način može privući ključne investitore, dobavljače, ali i biti vrlo poželjan poslodavac pri čemu bi organizacija lakše došla do talenata, odnosno vrlo kvalitetnih ljudskih resursa.

Mnogi znanstvenici vjeruju kako će upravo koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama biti ključni čimbenik koji će definirati uspjeh ili propast organizacije (Rodgers, Gago, 2004). Stoga, cilj ovog rada je istražiti kolika je važnost upravljanja interesno-utjecajnim skupinama u korporativnom upravljanju. Istraživanje će biti provedeno na primjeru poduzeća INA d.d. pri čemu će se analizirati odnos poduzeća sa ključnim interesno-utjecajnim skupinama. Očekuje se, s obzirom na trenutno poznatu pozicioniranost INA-e na tržištu, da će se istraživanjem pokazati pozitivna korelacija između upravljanja interesno-utjecajnim skupinama i uspješnosti poslovanja tako da adekvatno korporativno upravljanje s primjenom koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama dovodi do dugoročno održivog poslovanja sa jakim vezama sa svim dionicima s kojima poduzeće posluje.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Podaci koji će se koristiti u ovom radu uključuju podatke prikupljene primarnim i sekundarnim istraživanjem. Primarno istraživanje će biti provedeno u obliku studije slučaja koja će biti razložena na nekoliko koraka. Oni obuhvaćaju u prvom dijelu opis poduzeća te ključne informacije o radu istog uključujući i izradu popisa važnih interesno-utjecajnih skupina sa kojima poduzeće surađuje. Zatim će se provesti detaljna analiza odnosa poduzeća sa ključnim interesno-utjecajnim skupinama, zaposlenicima, dioničarima, kupcima, dobavljačima i društvom općenito. Studijom slučaja odredit će se kolika je važnost upravljanja interesno-utjecajnim skupinama u korporativnom upravljanju te na koji način poduzeće INA d.d. primjenjuje koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. Podaci prikupljeni iz godišnjih izvješća i službenih stranica poduzeća prikazani su u obliku tablica, slika i grafikona. Za sekundarne izvore korišteni su stručni i znanstveni članci te razna istraživanja znanstvenika koja su doprinijela razvitku ovog područja znanosti.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na pet dijelova od kojih je prvi uvod, drugi i treći dio odnose se na definiranje teorijskog okvira rada, nakon čega se u četvrtom dijelu provodi studija slučaja kao odabrana metoda empirijskog istraživanja. Uvid na studiju slučaja i teorijski okvir objedinjeni su u petom dijelu odnosno zaključku.

U uvodnom dijelu objašnjeni su predmet, cilj rada, izvori koji su korišteni te metoda prikupljanja podataka uz sadržaj i strukturu rada prema poglavljima. Drugo poglavlje objašnjava teorijski okvir korporativnog upravljanja i korporacije općenito. Definišu se postulati korporativnog upravljanja i važnost istog u djelovanju organizacije. Objasnen je Berle-Meansov model korporacije koji daje detaljan uvid koliko je korporativno upravljanje kompleksno te koliko zapravo sudionika sudjeluje u čitavom procesu funkcioniranja poslovanja. Također objašnjava se i važnost korporativnog upravljanja u djelovanju organizacije sa posebnom perspektivom na aspekt društveno-odgovornog poslovanja. Također objašnjena je i razlika između otvorenih i zatvorenih sustava korporativnog upravljanja. Važnost interesno-utjecajnih skupina i njihovi interesi opisani su u trećem poglavlju. U njemu su opisani načini na koje se organizacija može lakše adaptirati kako bi uspješnije upravljala vlastitim interesno-utjecajnim skupinama. Isto tako, dan je i prikaz strategija koje organizacija može koristiti u svrhu kvalitetnijeg upravljanja. Uz to, prikazana je i usporedba koncepta

upravljanja interesno-utjecajnih skupinama i vlasničkog pristupa uz objašnjenje zašto vlasnički pristup u današnje vrijeme više nije primjereni pristup poslovanju. Četvrto poglavlje obuhvaća samo empirijsko istraživanje koje je provedeno u obliku studije slučaja na primjeru poduzeća INA d.d. Ono obuhvaća opis i informacije o radu poduzeća, izrađen popis ključnih interesno-utjecajnih skupina istog te detaljnu analizu odnosa poduzeća i određenih skupina. Zaključak kao zadnje poglavlje sumira i objedinjuje teorijski okvir te podatke koji su dobiveni provedbom studije slučaja čime se odgovara na pitanje kako zadano poduzeće primjenjuje koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama te zašto je isto važno u današnjem suvremenom poslovanju.

2. ODREĐENJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I KORPORACIJE

Prema poznatom australskom bankaru Jamesu Wolfensohnu, u današnje vrijeme važnost korporativnog upravljanja u svjetskoj ekonomiji izjednačena je sa važnošću vlade i države. Ova teza proizlazi iz činjenice da danas svaka kompanija ukoliko želi kontinuirano održavati dobar imidž i reputaciju, a pri tome i ostvarivati izvanredne rezultate, mora adekvatno i efikasno upravljati korporacijom. Korporativno upravljanje predstavlja interakciju i zajedništvo odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina. Isto tako, njime je definirano postavljanje ciljeva, utvrđivanje kojim sredstvima će se postići zadani ciljevi te kontroliranje rada i izvedbe uz evaluaciju rezultata (Tipurić, 2015). Glavna područja koja korporativno upravljanje uključuje su ovlast, moć, utjecaj i odgovornost unutar složenih poslovnih sustava. Njih je moguće prikazati kroz devet pitanja korporativnog upravljanja:

1. **Koga menadžeri predstavljaju i zašto** – menadžeri u organizaciji zastupaju interese kako poduzeća tako i vlasnika, oni djeluju, ili bi barem trebali djelovati na način da svojim radom pridonose ispunjenju ciljeva poduzeća te istovremeno usklađuju želje vlasnika;
2. **Kome menadžeri odgovaraju** – ovisno o uređenju sustava upravljanja, menadžeri će odgovarati nadzornom odboru ukoliko se radi dualističkom sustavu, ili će odgovarati izravno glavnoj skupštini ukoliko je riječ o monističkom sustavu;
3. **Kako se menadžeri nadziru i kako se trebaju nadzirati** – ovisno o oportunističkoj naravi menadžmenta, menadžeri mogu biti pod velikom kontrolom ukoliko je razina oportunizma u njihovom djelovanju velika, pa će se tako primjenjivati agencijski odnos prema menadžerima, ili druge strane, ukoliko menadžeri djeluju isključivo za dobrobit organizacije te se sa istom poistovjećuju, tada će oni imati veću slobodu a razina kontrole će biti znatno manja, dakle, primjenjivat će se odnos uslužnosti;
4. **Kakvi su odnosi većinskih i manjinskih dioničara** – ovisno radi li se o anglosaksonskom uređenju ili kontinentalnom uređenju, odnosi između dioničara će se razlikovati. U anglosaksonskom uređenju ne postoji takav odnos, dok u kontinentalnom će odnosi ovisiti o oportunističkoj naravi većinskih dioničara i o ciljevima;
5. **Na koji način se štite prava manjinskih dioničara** – manjinski dioničari imaju kao i većinski određenu važnost u korporativnom upravljanju jer njima poduzeće osigurava novčana sredstva odnosno investicije malih ulagača;

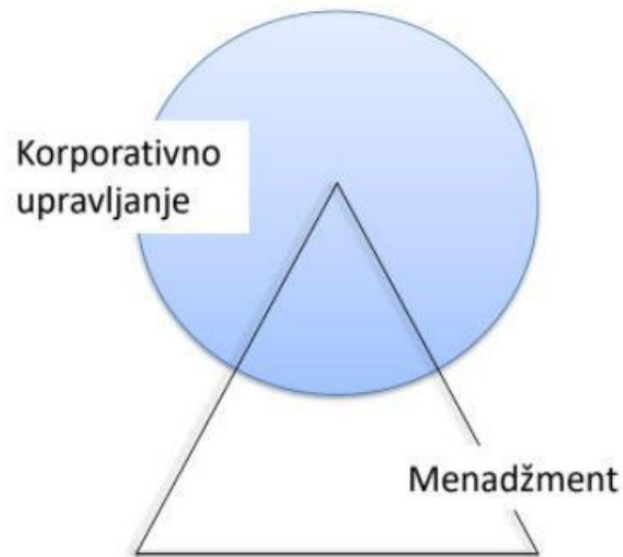
6. **Kako se korporacija odnosi prema javnosti i potencijalnim ulagačima** – važan aspekt je u ovom slučaju transparentnost. Transparentno poslovanje ne samo da pridonosi izgradnji povjerenja javnosti i potencijalnih ulagača, već pridonosi i izgradnji imidža i društvenoj odgovornosti poduzeća;
7. **Kako se u korporacijske poslove uključuju druge interesno-utjecajne skupine** – interesno-utjecajne skupine imaju veliku važnost u poslovanju poduzeća, stoga valja uvažavati interese i zaposlenika, kreditora, potrošača, dobavljača i drugih jer su oni ključna karika za dugoročan opstanak poduzeća;
8. **Kako se iskazuje društvena odgovornost poduzeća** – ovaj aspekt danas ima iznimno veliku važnost iz razloga što ima ključan utjecaj na imidž poduzeća. Ukoliko poduzeće posluje na etičan, moralan način pri čemu pazi na odnos sa zajednicom te brine o ekološkom aspektu poslovanja, ovakav način djelovanja rezultira puno većom konkurentnošću, lakšim privlačenjem ljudskih potencijala i dugoročnim zadržavanjem većeg tržišnog udjela;
9. **Kakve su veze menadžera s vlasnicima** – odnos menadžera i vlasnika ovisi o oportunističkom karakteru menadžera, koncentraciji vlasništva, monističkom ili dualističkom uređenju i drugim aspektima koje generiraju hoće li odnos menadžera i vlasnika biti agencijski ili uslužni (Tipurić, 2015).

Vrlo je važno balansirati navedenim aspektima te dobro uskladiti prava i interese svih dionika kako bi se omogućilo uspješnije poslovanje. Primjena dobre prakse korporativnog upravljanja na kompaniju se odražava na način da poboljšava uvjete za poslovanje i ulaganja kako domaća tako i inozemna, jer sadašnji i potencijalni investitori povezuju redukciju rizika ulaganja upravo sa adekvatnim korporativnim upravljanjem. Samim time, i obujam ulaganja se povećava jer su poduzetnici i institucionalni investitori zainteresirani za suradnju sa kompanijom. Na taj način se ostvaruje interakcija i poslovanje sa privatnim sektorom koji se investiranjem uključuje u procese ekonomskih reformi te nadgledanje i evaluaciju istih. Objedinjavanjem svih segmenata koje korporativno upravljanje obuhvaća, može se zaključiti da je korporativno upravljanje menadžment menadžmenta, odnosno, isto se može poistovjetiti sa pojmom "metamenadžment" (Tipurić, 2015).

Korporativno upravljanje je u odnosu na menadžment puno širi pojam. Korporativnim upravljanjem se uređuje skup odnosa između menadžmenta, dioničara, odbora i interesno-utjecajnih skupina te se njime određuju ciljevi i strategija poduzeća, dok se menadžment bavi koordinacijom ljudskih napora u svrhu ostvarenja ciljeva koji su zadani korporativnim

upravljanjem. Dakle, menadžment je podjedinica korporativnog upravljanja što je prikazano u sljedećem prikazu:

Slika 1: Odnos korporativnog upravljanja i menadžmenta



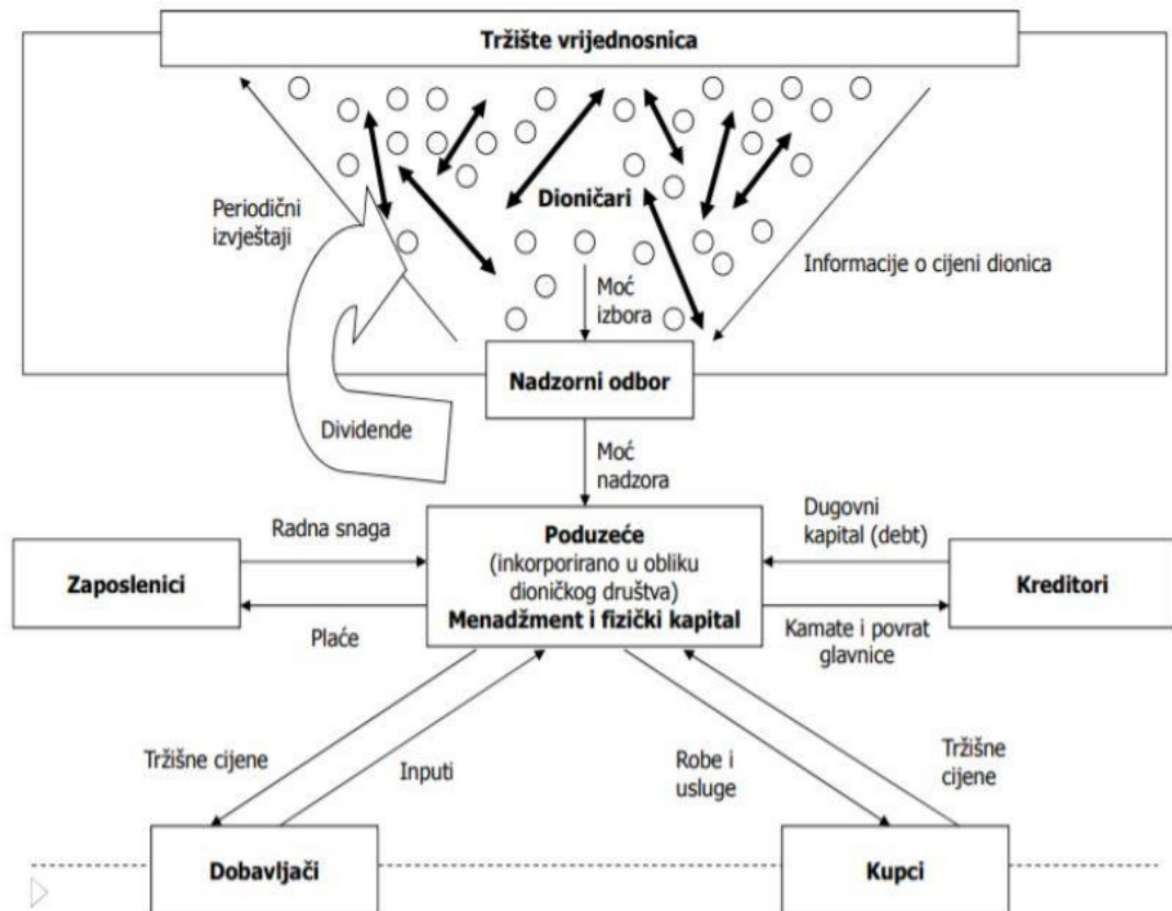
Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

Začeci korporacije nalaze se još u Velikoj Britaniji u vremenu kraljice Elizabete I. Prve organizacije koje su poprimale oblik korporacije su East India Company, The Muscovy Company, Virginia Company of London i Spanish Company. Iako je već u to vrijeme došlo do promjene u smislu oblika i prihvaćanja organizacija, korporacije kao takve na tržištu još uvijek nisu bile dominantan oblik organizacije (Thomsen, 2004). Svoj suvremeni oblik kakav je i danas poznat, korporacija je dobila 1844. godine kada je na snagu stupio zakon kojim je uređen odnos u privatnome vlasništvu, a godinu kasnije, zakonom se omogućava i ograničena odgovornost dioničara. Također, prošlog stoljeća znatno se povećao i broj poduzeća čije je vlasništvo bilo disperzirano, došlo je do razvitka tržišta kapitala te se оформio i suvremeni menadžment. Sukladno sa prethodnim događajima, razvila se moderna korporacija što je rezultiralo pojavom prirodnog sukoba između menadžera i dioničara, odnosno onih koji upravljaju rizikom koji je uzrokovan od strane onih koji taj rizik i generiraju (Claessens, 2006).

Razvitkom korporacije kao takve, povećao se i broj sudionika koji su uključeni u djelovanje iste, pri čemu je naglasak na zaposlenicima, menadžerima, dobavljačima, kreditorima,

dioničarima i drugima. Odnos svih sudionika u poslovanju korporacije jasno je prikazan *Berle-Meansovim* modelom korporacije u prilogu:

Slika 2: Berle-Meansov model korporacije



Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2015.

Zaposlenici, dobavljači, kupci i kreditori u svrhu generiranja vlastitih interesa dobrovoljno kontribuiraju resurse za poduzeće koje je inkorporirano u obliku dioničkog društva. Ove interesno-utjecajne skupine korporaciji daju resurse u smislu inputa, rada i ekspertize, dugovnog kapitala te tržišnih cijena. Zauzvrat maksimiziraju korist koja se manifestira u smislu isplate plaća, kamata i povrata glavnica, pružanja usluga i roba te povoljne tržišne cijene. Prema ovome modelu, pozornost je usmjerena na vlasnike većih dioničkih paketa koji imaju veliku moć izbora, njihova važnost je u ovom slučaju veća jer se oni smatraju "aktivnim investitorima", odnosno dioničarima koji su zainteresirani za utjecaj na upravljanje korporacijom). Svrha njihove zainteresiranosti leži u većoj kontroli menadžmenta i izbjegavanju neprimjerene upotrebe slobodnog novčanog toka od strane menadžera, osobito kada je riječ o lošem investiranju ili akviziranju koje ne rezultira stvaranjem dodatne vrijednosti.

2.1. Važnost korporativnog upravljanja u organizacijama i moderna korporacija

Kvalitetan sustav korporativnog upravljanja osigurava ostvarenje zadanih ciljeva u zadanom roku. Korporativno upravljanje kao takvo, odgovara na pitanje tko nadzire organizaciju i kako, stoga se važnost istog ogleda na način da se njime jamči uspjeh organizacije. Vrlo velik broj istraživanja pokazuje da one organizacije koje primjenjuju suvremene i primjerene korporativne prakse u svom poslovanju, ostvaruju samim time i bolje financijske rezultate (Bhagat, Bolton, 2008). Shodno tome, takve organizacije su daleko konkurentnije te imaju znatno veću vrijednost na tržištu kapitala.

Pojam moderne korporacije kakva je danas općeprihvaćen zaživio je u prošlom stoljeću a predstavlja primjer poduzeća u kojemu je vlasnička struktura odvojena od funkcije upravljanja a menadžment je ujedno i središnji institucijski mehanizam. Nastanak moderne korporacije zaslužan je za proširenje financijskog rizika na iznimno velik broj investitora, omogućio je i alokaciju resursa prilikom stvaranja novih tehnologija, usluga i proizvoda, a isto tako, glavni je akcelerator ekonomskog rasta. Međutim, pojava moderne korporacije sa sobom nosi i puno širu i razvijeniju mrežu odnosa koje korporativno upravljanje čine kompleksnijim i zahtjevnijim.

Svaka moderna korporacija s primjerenim sustavom upravljanja rezultira širokom lepezom koristi, uključujući stvaranje bogatstva koje se manifestira na više načina: kao zarada za investitore, veći broj kompenzacija za zaposlenike te smanjenje troškova za kupce (Tipurić, 2015). Uz to, bolja reputacija i imidž su također jedna od blagodati dobrih praksi korporativnog upravljanja u modernoj korporaciji. Ovaj aspekt koristi za sobom povlači i mnoge druge i to na način da generiranjem društveno odgovornog ponašanja i kvalitetnog imidža, korporacija samim time puno lakše dolazi do nove radne snage, ima veći pristup novim investitorima, povoljnijim kreditima i drugim izvorima financiranja te naposljetku i veću konkurentnost što u konačnici dovodi do iznimno dobrih poslovnih rezultata (Almagtome, Khaghaany, Once, 2020).

Sve veća važnost korporativnog upravljanja i svojstvenih značajki može se pratiti i kroz razvoj organizacije. Sustavnim praćenjem povijesti poslovanja istih, može se primijetiti da najbolje rezultate i dugoročni opstanak na tržištu osiguravaju samo one organizacije koje su se prilagodile novom načinu funkcioniranja tržišta koji obuhvaća primjenu kvalitetnih korporativnih praksi. Pri tome misleći na organizacije koje su svoje djelovanje usmjerile na način da ne ispunjavaju samo svoje interese, već uslužuju interese i svih onih koji surađuju sa

organizacijom, uključujući zaposlenike, dioničare, menadžere, potrošače, kreditore i druge jer korporativno upravljanje predstavlja između ostalog i mrežu sociopolitičkih odnosa.

Stoga, moderna korporacija u odnosu na korporacije prošlog stoljeća daleko prednjači u ostvarenju boljih i kvalitetnijih rezultata (Altschuller, Lehr, Orsmond, 2011). Njihov obujam i snaga očituje se iz činjenice da su danas moderne međunarodne korporacije najrazvijeniji oblik ekonomske organizacije i sile na svijetu. Iste posjeduju kontrolu nad 90% patenata te je njihova uključenost na svjetskom tržištu preko 70% (Yoon, Chung, 2018). Prema tome, jasno je da je moć korporacija iznimno velika, međutim, sa moći dolazi i velik utjecaj na tržište ali i povećan broj sudionika u poslovanju, stoga su moderne korporacije u 21. stoljeću fokus okrenule na društveno odgovoran način poslovanja sa naglaskom na uvažavanje interesa svih interesno-utjecajnih skupina. Društveno odgovorno poslovanje se javilo kao odgovor na velik broj problema sa kojima su se korporacije u prošlosti susretale, a danas isto predstavlja temelj funkcioniranja suvremenog poslovanja i održavanja konkurentnosti na tržištu. Djelovanjem na ovakav način poduzeće se obvezuje da će sustavno voditi brigu o ljudskim pravima, održivosti, dugotrajnom društvenom prosperitetu te zaštititi interese svih dionika (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2017).

2.1.1. Korporativno upravljanje i društveno odgovorno poslovanje (DOP)

Društveno odgovorno poslovanje definirano je kao stupanj odgovornosti koji je manifestiran putem operativnog i strateškog djelovanja korporacija koje svakodnevno imaju direktan utjecaj na interesno-utjecajne skupine i okolinu. Danas se od korporacija ne očekuje da samo generiraju profit, već da budu aktivni sudionici u praksi društveno odgovornog ponašanja (Tipurić, 2008). Kroz vrijeme, koncept korporativnog upravljanja promijenjen je iz modela koji je usmjeren isključivo na profit prema modelu koji zastupa stajalište da je odgovornost disperzirana na svim razinama upravljanja i prema svim interesno-utjecajnim skupinama. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja upravo takvo poslovanje, djelovanje pri kojemu se ostvaruje i profit, ali uz istodobno ispunjavanje i zadovoljenje kriterija unutarnjih i vanjskih faktora okoline, a sve sa krajnjim ciljem zadovoljstva i održivosti svih sudionika uključenih u djelovanje korporacije (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015).

Prema mnogim istraživanjima, Gompers (2010) sugerira da upravo društveno odgovorno poslovanje uz ostale aspekte poslovanja čini veliku razliku kada je riječ o dugoročnoj održivosti

korporacije, a nastavno, Aguilera (2007) tvrdi da DOP u velikoj mjeri utječe na jačanje reputacije i osnažuje odnose sa ključnim dionicima što je u suštini domena korporativnog upravljanja. Fuller i Jensen (2002) ističu kako pri korporativnom upravljanju naglasak treba staviti na transparentnost prema investitorima jer se na takav način gradi povjerenje i učvršćuju temelji za dugoročne odnose. Uz to, istraživanjima je utvrđeno da je uspješno provođenje društveno odgovornog poslovanja usko povezano sa unutarnjim i vanjskim mehanizmima korporativnog upravljanja, poput neovisnosti odbora, vodstva odbora i institucionalnog vlasništva (Jo, Harjoto, 2011).

Neovisnost odbora je posebno bitna stavka koja proizlazi iz ovih praksi iz razloga što osigurava zaštitu prava dioničara i transparentnije odluke. Također, dostupni empirijski dokazi sugeriraju da su i mehanizmi korporativnog upravljanja i DOP pozitivno korelirani s tržišnom vrijednošću poduzeća (Beltratti, 2005). Važan aspekt primjene DOP-a u korporativnom upravljanju manifestira se putem kvalitetnog izvještavanja iz razloga što je isto ključan element za održavanje uspješne komunikacije između korporacije i drugih interesno-utjecajnih skupina, posebice društva. Izvještavanje kao dio DOP-a je vrsta internih mehanizama korporativnog upravljanja koje osigurava financijsku transparentnost.

Iako je korporativno izvještavanje znatnim dijelom regulirano zakonom, velik broj korporacija se odlučuje i dobrovoljno izvještavati o svojem poslovanju u svrhu lakšeg pristupa potrebnog kapitala, ostvarenja nižih troškova financiranja ili postizanja uspješnije i bolje dioničke likvidnosti. Obavezno izvještavanje je pripisano zakonima, dok dobrovoljno proizlazi kao rezultat dobrih praksi korporativnog upravljanja i želje za boljim poslovnim rezultatima. Primjerice, izvještavanje o aktivnoj brizi o okolišu i primjeni akcija protiv klimatskih promjena, može imati znatan utjecaj na perspektivu društvene odgovornosti organizacije od strane kupaca ili investitora. Isto tako, korporativno izvještavanje koristi i onim dioničarima koji nisu aktivno uključeni u rad organizacije, pa time dobivaju bolji i detaljniji uvid čime se organizacija trenutno bavi, kakvo je stanje i pozicioniranost na tržištu te generira li poduzeće dodatnu vrijednost. Temeljem dobivenih informacija, dioničari mogu odlučiti hoće li zadržati ili prodati svoje dionice.

2.2. Sustavi korporativnog upravljanja

Ovisno o odnosima u korporaciji, postoje dva temeljna sustava korporativnog upravljanja: otvoreni i zatvoreni sustav. Oni se razlikuju prvenstveno s obzirom na mehanizme koji se koriste u svrhu usklađivanja razine kontrole interesno-utjecajnih skupina. Razlike između

otvorenog i zatvorenog sustava nalaze se u različitim odgovorima na tri ključna pitanja, a to su (Tipurić, 2008):

- 1) koje su najvažnije interesno-utjecajne skupine koje imaju velik utjecaj na odluke koje se donose u korporacijama;
- 2) koje instrumente i mehanizme pojedina interesno-utjecajna skupina ima na raspolaganju, na koji način ih koristi i kako sudjeluje u samom korporativnom upravljanju;
- 3) na koji način uloge pojedinih interesno-utjecajnih skupina imaju utjecaj na ključna pitanja korporativnog upravljanja.

2.2.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se i angloamerički sustav koji je karakterističan za američka i britanska poduzeća. Ovakav sustav primarno karakterizira fragmentirana vlasnička struktura sa iznimno velikim brojem dioničara čiji je utjecaj na korporativna pitanja i odluke neznatan, odnosno prisutna je razdvojenost vlasništva i kontrole. Postojanje tako velikog broja dioničara dovodi do redukcije vjerojatnosti njihovog zajedničkog djelovanja i korištenja glavnog prava vlasnika dionica, a to je aktivno sudjelovanje i glasovanje na skupštinama društva s ciljem utjecaja na odluke koje menadžment donosi. Kako bi se izbjeglo nezadovoljavajuće poslovanje, iznimno je uskladiti interese ulagača, odnosno sadašnjih i budućih dioničara sa interesima menadžmenta poduzeća što je primarni cilj otvorenog sustava, dok su interesi drugih interesno-utjecajnih skupina u drugom planu.

Nerijetka pojava u ovakvom tipu sustava su i česte promjene menadžmenta koje su posljedica aktivnog djelovanja tržišta za korporativnu kontrolu kako bi se osigurala transparentnost poslovanja i suzbilo oportunističko ponašanje menadžera. Takvo ponašanje, odnosno takva oportunistička narav menadžera ima tendenciju pojave upravo zbog odvojenosti vlasničke uloge od funkcije upravljanja resursima korporacije, stoga vrhovni menadžment puno brže dolazi u položaj korporativne kontrole. Zloupotreba i oportunističko ponašanje menadžmenta nerijetko rezultira i donošenjem odluka poput pretjeranog investiranja unatoč niskoj ili negativnoj profitabilnosti jer investiranje takvog tipa osnažuje isti koji samim time svoje interese stavlja ispred interesa organizacije i pripadnih dioničara.

Takvim praksama direktno se narušava odnos sa dioničarima te se ugrožavaju njihova dioničarska prava (Tipurić, 2008).

Odvojenost vlasništva i kontrole koja dovodi do oportunističkog ponašanja menadžmenta, može rezultirati ili agencijskim problemom koji sa sobom donosi visoke agencijske troškove proizašle iz odnosa vlasnika i menadžera, ili kratkoročnom orijentacijom kada je riječ o ocjenjivanju uspješnosti poduzeća (Bratton, McCahery, Joseph, 1999).

Dioničari mogu u slučaju pojave oportunizma menadžmenta utjecati na organizaciju na način da prodaju svoje dionice na tržištu budući da nemaju aktivnu nadzornu i upravljačku ulogu. U tom slučaju ukoliko velik broj dioničara proda svoje dionice, vrijednost istih na tržištu kapitala će se smanjiti što će posljedično biti okidač za reakciju tržišta za korporativnu kontrolu. Djelovanje istog rezultirat će smjenom postojećeg neefikasnog menadžmenta novim koji će osigurati da se poslovanje korporacije odvija u pravom smjeru da se pri tome ne ugrožavaju prava dioničara. Drugi načini prevencije menadžerskog oportunizma uključuju korištenje pravnog okvira kojim se štite dioničari od zlouporabe informacija koje nisu toliko dostupne istima te uključivanje neizvršnih direktora u rad korporacije koji će pridonijeti transparentnosti poslovanja i smanjenju informacijske asimetrije na način da će aktivno kontrolirati rad menadžmenta i revidirati odluke koje su donesene od strane istog te se pobrinuti da korporacija redovno izvještava javnost i dioničare o svom radu i poslovnim rezultatima (Tipurić, 2008).

2.2.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se i unutarnjim, kontinentalnim ili kontinentalno-japanskim sustavom korporativnog upravljanja. Ovaj sustav svojstven je Japanu i europskom području. Karakteristike ovog sustava u potpunosti su u suprotnosti sa karakteristikama vezanim za otvoreni sustav upravljanja. To znači da zatvoreni sustav opisuje vlasnička koncentracija, odnosno puno manji broj dioničara nego što je u slučaju otvorenog sustava. Investitori koji posjeduju dionice korporacije imaju vrlo veliku važnost u korporativnom upravljanju jer posjeduju velike blokove dionica koji im donose pravo i uključenost u donošenje odluka u poslovanju. Shodno tome, zbog njihove česte uključenosti u upravljanje, kontrola nad menadžerima je osigurana, pa stoga nema ni tolike potrebe za

djelovanjem tržišta za korporativnu kontrolu. Motivacija dioničara za sudjelovanjem u poslovanju leži u želji za očuvanjem vrijednosti dionica, zato nadzora nad menadžmentom ne nedostaje. Uz to, dioničari mogu i zamijeniti menadžment ukoliko korporacija ne osigurava adekvatne poslovne rezultate ili ukoliko se pojavi naznaka oportunističkog ponašanja menadžmenta (Tipurić, 2008).

Prednost zatvorenog sustava manifestira se u prvom redu činjenicom da vlasnici dioničkih paketa imaju puno veću količinu informacija o poslovanju što omogućava bržu i lakšu reakciju ukoliko se pojavi problem tijekom poslovanja. Upravo pristup informacijama uz ugovaranje kompenzacijskih paketa s menadžerima je interni mehanizam koji omogućava dioničarima direktnu kontrolu menadžmenta. Međutim, velik pristup informacija i znatna uključenost u poslovne procese može rezultirati i nametanjem načina vođenja korporacije od strane dioničara prema vlastitim interesima što može štetiti manjinskim dioničarima. Pojava do koje dolazi tada je tuneliranje. Tuneliranjem skupina vlasnika transferira resurse izvan poduzeća u svrhu ostvarenja koristi dioničara koji provode nadzor nad korporacijom a sve na štetu manjinskih dioničara (Tipurić, 2008).

Nadalje, kod zatvorenog sustava nerijetka je pojava i suvlasništvo korporacija, odnosno umreženost drugih većih poduzeća i banaka u rad korporacije pri čemu se potiče informiranost i razvitak dugoročnih odnosa između menadžera i vlasnika. U tom slučaju dioničarima (vlasnicima) je omogućen izravan utjecaj na menadžment. Prednosti koje proizlaze iz ovakvih aranžmana manifestiraju putem osiguranja stabilnosti menadžmenta, te isto tako i putem zaštite korporacije od neprijateljskih preuzimanja (Tipurić, 2008).

U nastavku je prikazana usporedba otvorenog i zatvorenog sustava u tabličnom obliku.

Tablica 1: Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	OTVORENI SUSTAV	ZATVORENI SUSTAV
VLASNIŠTVO	Disperzirano	Koncentrirano
KONTROLA I VLASNIŠTVO	Razdvojeni	Povezani
INSTRUMENTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	Pretežito eksterni	Pretežito interni
ULOGA VLASNIKA	Mala	velika
MOĆ	Menadžment	Dioničari i neke interesno- utjecajne skupine (banke, povezana poduzeća i zaposlenici)
INTERESI DRUGIH INTERESNO- UTJECAJNIH SKUPINA	Nisu zastupljeni u većoj mjeri	Zastupljeni u većoj mjeri
AGENCIJSKI ODNOS	Dioničari vs. menadžment	Većinski vs. Manjinski dioničari
KONCENTRACIJA GLASAČKE MOĆI DIONIČARA	Slabija	veća
TRŽIŠTE KAPITALA	Jako razvijena s primarnom ulogom	Osrednje razvijena sa sekundarnom ulogom
TRŽIŠTE ZA KORPORATIVNU KONTROLU	Postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	Nema važnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka
STRATEŠKI FOKUS	Kratkoročni	Dugoročni
FINANCIRANJE	Vlasnički kapital	Dugovni kapital

Izvor: izrada autora prema: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

3. ODREĐENJE I VRSTE INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA

Svaka organizacija u svom poslovanju ostvaruje interakcije sa mnogobrojnim sudionicima. Pod time se podrazumijevaju pojedinci, grupe i organizacije pa i koalicije unutar i izvan poduzeća koji imaju određena prava, interese i zahtjeve od poduzeća. Iste iskazuju zbog određenih odnosa koje imaju sa organizacijom pri čemu preuzimaju veći ili manji rizik upravo zbog svoje povezanosti s poduzećem (Tipurić, 2008). Dakle, sve grupacije ili pojedinci koji imaju utjecaj i povezani su sa poslovanjem organizacije nazivaju se interesno-utjecajne skupine. Dugoročni interes svake organizacije je podupiranje suradnje sa interesno-utjecajnim skupinama u funkciji ostvarenja zadanih poslovnih ciljeva ali i ispunjenja zahtjeva i zadovoljenja interesa istih. Interesno-utjecajne skupine međusobno se razlikuju te se njihovi interesi disperziraju. Svaka skupina ima svoje vlastite jedinstvene interese i u domeni organizacije jest da te interese i opslužuje u svrhu očuvanja dugoročnih odnosa i održavanja adekvatnog kontinuiteta poslovanja. Uz to što se razlikuju prema interesima, razlikuju se i prema uključenosti u sami tijek poslovanja i riziku koji je povezan sa razinom uključenosti. Pa se tako razlikuju interesno-utjecajne skupine u užem i širem smislu, odnosno primarne i sekundarne skupine. (Tipurić, 2008).

- 1) Interesno-utjecajne skupine u užem smislu (primarna skupina) – svi oni koji imaju izravan utjecaj na dugoročni opstanak organizacije, njihovi interesi su izravni i opipljivi, a u njih se ubrajaju zaposlenici u prvom redu bez kojih organizacija ni ne postoji, zatim ključni dobavljači, potrošači, vladine agencije važne za poslovanje organizacije, dioničari i kreditori (financijske institucije);
- 2) Interesno-utjecajne skupine u širem smislu (sekundarna skupina) – svi oni koji na indirektan način utječu na rad organizacije, a u njih se ubrajaju ostale vladine agencije, interesne grupe, konkurenti, sindikati, trgovinske asocijacije, javnost, mediji i drugi.

Kako bi organizacija kontinuirano održavala dobru korporativnu reputaciju te ostvarivala optimalne poslovne rezultate, ista mora adekvatno ispunjavati interese svih interesno-utjecajnih skupina. To mora ujedno biti i jedan od glavnih ciljeva svake organizacije. Dakle, moraju se opsluživati interesi zaposlenika kako bi isti bili motiviraniji za rad te kako bi imali jasan uvid da se njihov rad i trud cijeni. Nadalje, postizanje uspješnih poslovnih rezultata odnosi se na ispunjenje interesa vlasnika i ulagača na način da se održava tržišna vrijednost dionica organizacije, također važno je sustavno pratiti i interese kupaca koji su također ključni za poslovanje. Važnost dobavljača i njihovih interesa je također velika jer isti omogućavaju

nesmetan tijekom poslovanja i nude povoljne tržišne uvjete. Također i drugi sudionici poput strateških partnera, države i vladinih agencija, društva i kreditora posjeduju svoje jedinstvene interese koje isto tako treba uvažavati.

Slika 3: Glavni ciljevi organizacije prema interesima interesno-utjecajnih skupina



Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

3.1. Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama

Sa razvojem moderne korporacije povećava se i broj sudionika u djelovanju iste. Isto tako važnost tih sudionika rasla je s vremenom, a danas svaka organizacija koja posluje na kvalitetan način, primjenjuje u svojem poslovanju koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. Isti ukazuje na to da korporacija kao takva ne postoji isključivo zbog maksimizacije profita i ne djeluje u svrhu ispunjenja interesa isključivo dioničara, već svih onih koji su uključeni u proces

poslovanja organizacije bilo da se radi o vanjskim ili unutarnjim dionicima (Ayuso, Rodriguez, Arino, Garcia-Castro, 2014).

Postojanje interesno-utjecajnih skupina određeno je definicijom istih kao onih koji imaju svoje interese te sudjeluju i imaju znakovit utjecaj na odlučivanje i akcije organizacije, pa stoga imaju pravo konzultacija, informiranja i sudjelovanja u aktivnom radu organizacije, uz istodobno prihvaćanje svojih obveza kao interesno-utjecajne skupine. Primjenom koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama, naglasak se stavlja na društvenu dimenziju poslovanja te se posebno naglašavaju načela zajedništva, jednakosti i solidarnosti. Ključna vrijednost ovog koncepta leži u društvenom, ekonomskom i političkom uključivanju raznih skupina ili pojedinaca u tijek poslovanja pri čemu se grade dugoročni odnosi sa istima (Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999). Prema tome, organizacija je dužna u prvom redu osigurati ekonomske koristi u vidu zarade profita i generiranja ekonomskog rasta, nadalje, mora ispuniti očekivanja potrošača, poštivati interese i zahtjeve zaposlenih, ispuniti tržišne zahtjeve i ciljeve zaštite okoliša a da pri tome pazi na moralnost i etičnost poslovanja.

3.1.1. Identifikacija interesa i uloga interesno-utjecajnih skupina

Kako bi se organizacija lakše i efikasnije adaptirala te uspješnije primjenjivala koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama, potrebno je provesti identifikaciju interesa i uloga pojedinih skupina. Prvi korak identifikacije polazi od odgovaranja na četiri pitanja (Tipurić, 2008):

- 1) Koja su očekivanja interesno-utjecajnih skupina od organizacije;
- 2) Koje resurse interesno-utjecajne skupine ulažu u organizaciju;
- 3) Koje interese interesno-utjecajne skupine imaju a da bi isti potencijalno mogli biti u konfliktu sa ciljevima organizacije i kako razriješiti ovakve problematike;
- 4) Kakva je interakcija određenih interesno-utjecajnih skupina sa drugim primarnim i sekundarnim skupinama.

Odgovorom na ova pitanja organizacija postiže bolji i detaljniji uvid u prirodu interesa određenih skupina te na temelju analitike odgovora može efikasnije odgovoriti na problematike i konflikte ukoliko do istih dođe. Isto tako, na puno jednostavniji način može sagledati prirodu odnosa interesno-utjecajnih skupina međusobno, pa stoga i djelovati na poboljšanje kohezivnosti što rezultira u konačnici sinergijskim i skladnim djelovanjem organizacije u

globalu. Nakon odgovora na prethodna ključna pitanja, potrebno je odrediti detaljnu prirodu interesa i moći interesno-utjecajnih skupina kako bi se organizacija stoga mogla lakše istima prilagoditi. U prilogu je dan tablični prikaz koji su primarni interesi određenih skupina te na koji način isti utječu na organizaciju.

Tablica 2: Priroda interesa i moći primarnih interesno-utjecajnih skupina

INTERESNO-UTJECAJNA SKUPINA	PRIRODA INTERESA	PRIRODA MOĆI
ZAPOSLENICI	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilna zaposlenost • Pravedna plaća za rad • Rad u sigurnoj i ugodnoj okolini 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindikalno pregovaranje • Akcije i štrajkovi • Publicitet
VLASNICI	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljavajući prinos na investicije • Realizacija povećanja dioničke vrijednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacija glasačkog prava • Pravo inspekcije poslovnih knjiga i zaposlenika
KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijednost i kvaliteta za potrošeni novac • Pouzdan i siguran proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> • Kupnja proizvoda od konkurenta • Bojkot poduzeća • Publicitet
DOBAVLJAČI	<ul style="list-style-type: none"> • Redovnost narudžbi • Pravodobna plaćenost za isporučene proizvode 	<ul style="list-style-type: none"> • Odbijanje izvršenja narudžbe • Ponuda proizvoda konkurentima

Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

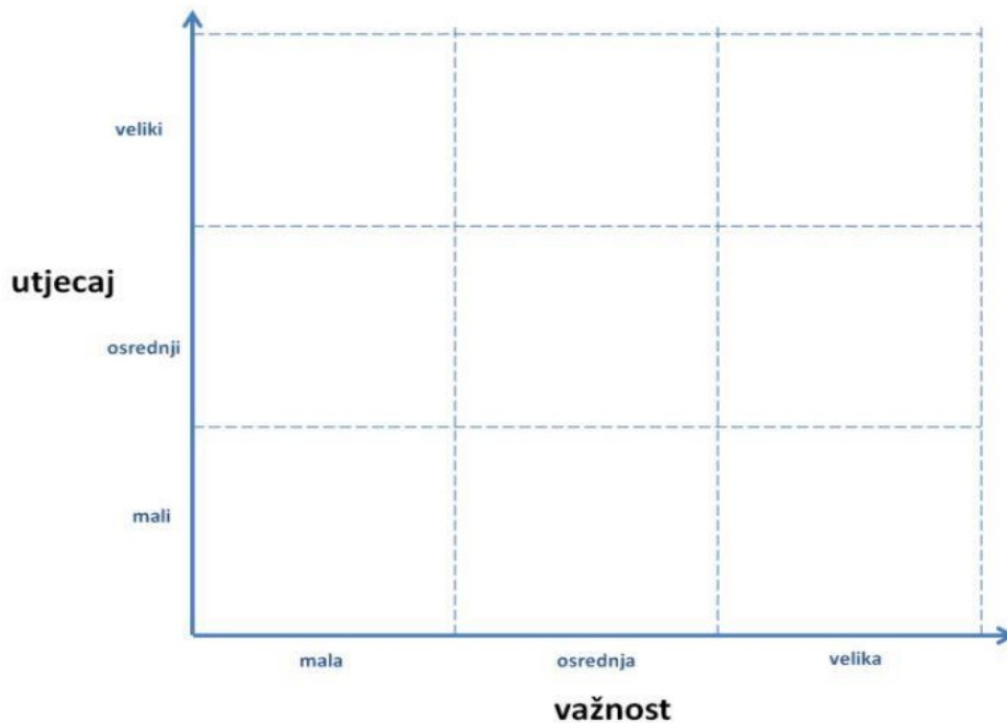
S obzirom da je jasno prikazana disperziranost interesa, procesom identifikacije organizacija dobiva jasan okvir za djelovanje i prilagodbu poslovanja u svrhu ispunjavanja vlastitih i interesa interesno-utjecajnih skupina. Taj okvir temelj je konteksta za upravljanje organizacijom, odnosno prema njemu će organizacija jasnije postaviti strategiju djelovanja i politike, donositi odluke te usmjeriti operativne snage organizacije prema smjeru djelovanja koji u konačnici ispunjava zahtjeve interesno-utjecajnih skupina.

Nakon određenja prirode interesa i moći pojedinih interesno-utjecajnih skupina, idući korak obuhvaća izradu matrice utjecaja i važnosti koja će pridonesti lakšoj adaptaciji organizacije. Utjecaj podrazumijeva to koliko je određena interesno-utjecajna skupina moćna prema organizaciji dok važnost podrazumijeva odgovor na pitanje koliko je djelovanje organizacije u smislu poslovanja, provođenja projekata i slično, važno za određenu skupinu. Na ovaj način analiziraju se dva pitanja (Tipurić, 2008).

- 1) Kakav utjecaj određena interesno-utjecajna skupina ima na organizaciju;
- 2) Kolika je vjerojatnost da će se određena interesno-utjecajna skupina uključiti u djelovanje organizacije.

Matrica utjecaja i važnosti korisna je iz razloga što olakšava menadžmentu određenje razine pozornosti koju je potrebno posvetiti interesno-utjecajnim skupinama te pomaže odrediti koju strategiju prema interesno-utjecajnim skupinama koristiti ovisno o njihovom položaju u matrici. Izgled matrice može se vidjeti u prilogu:

Slika 4: Matrica utjecaja i važnosti



Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

Matrica utjecaja i važnosti dijeli interesno-utjecajne grupe na devet skupina ali se pretežno određuju četiri skupine odnosno polja prema kojima se svrstavaju interesno-utjecajne skupine. One obuhvaćaju (Tipurić, 2008):

- 1) **Mali utjecaj i visoka važnost** – interesno-utjecajne skupine koje se nalaze u ovom polju imaju visoku važnost koja se manifestira na način da se organizacijsko djelovanje mijenja ovisno o njima, ali njihov utjecaj zato u organizaciji nije znatan. Primjer takve interesno-utjecajne skupine su kupci. Njihova važnost se ogleda u tome što se prema njihovim preferencijama kroje strategije djelovanja organizacije, međutim kupci kao takvi nemaju izravan utjecaj na organizaciju u smislu utjecaja na svakodnevni rad organizacije
- 2) **Visok utjecaj i visoka važnost** – interesno-utjecajne skupine koje se nalaze u ovom polju su iznimno važne za djelovanje organizacije, stoga je bitno da ista aktivno surađuje i uključuje ove skupine u odlučivanje i rad organizacije. Također, zbog njihove velike važnosti i utjecaja, organizaciji je u interesu sa istima razviti partnerske odnose u dugoročnom smislu. U ovu interesno-utjecajnu skupinu spadaju primjerice dioničari i zaposlenici. Dioničari u prvom redu jer ukoliko se radi o zatvorenom sustavu u kojemu isti aktivno sudjeluju u odlučivanju i kontroli rada, tada je važno sa istima kolaborirati i razvijati dobre suradničke odnose jer imaju velik utjecaj na rad organizacije. Isto tako veliku važnost i utjecaj imaju i zaposlenici. Pogotovo u današnje vrijeme kada je u svakoj organizaciji čovjek najvrjedniji resurs iste te bez njih organizacija ne može niti djelovati. Stoga, poštivanje njihovih interesa i uključivanje u poslovanje je od velike važnosti. Održavanje partnerskih odnosa sa zaposlenicima ne znači samo dobro poslovanje, već i održavanje pozitivnog imidža koji danas ima vrlo veliku važnost
- 3) **Visok utjecaj i mala važnost** – Interesno-utjecajne skupine koje se nalaze u ovom polju utječu na rad organizacije na način da bez njihove dobre volje nije moguće provesti neki projekt ili donesti određenu odluku. Organizacija treba sa ovim skupinama održavati pozitivan partnerski odnos ali ne da se napori u svrhu održanja tog odnosa moraju održavati i ulagati svakodnevno, već održavati status quo uz povećanje angažiranosti oko ove interesno-utjecajne skupine kada za to bude potreba. U ovu skupinu spada primjerice pravni okvir. Država odnosno pravni okvir generalno ima visok utjecaj ali malu važnost, pri tome misleći da se bez odobrenja nekih pravnih tehničkih protokola vezanih za provođenje primjerice nekog projekta

ili slično bez države ili određenih institucija, isti ne može realizirati, stoga je važno održavati dobre odnose sa istima

- 4) **Mali utjecaj i mala važnost** – interesno-utjecajne skupine koje spadaju u ovo polje nisu od velike važnosti za organizaciju pa stoga nije vjerojatno da će ove skupine biti svakodnevni predmet kojim se menadžeri moraju pozabaviti. Stoga, evaluacija i kontrola istih nije od glavnih aspekata djelovanja menadžmenta

3.1.2. Strategije organizacije prema interesno-utjecajnim skupinama

Nakon prethodno ispunjenih koraka, identifikacije interesno-utjecajnih skupina te svrstavanja istih u matricu važnosti i utjecaja, stvoren je okvir za odabir strategije koju će organizacija upotrijebiti pri upravljanju interesno-utjecajnim skupinama. Međutim, prije samog odabira strategije, organizacije mogu postaviti nekoliko pitanja kojima će se načiniti detaljniji uvid o funkcioniranju i djelovanju interesno-utjecajnih skupina. A to su (Tipurić, 2008):

- 1) Treba li pojedinim interesno-utjecajnim skupinama pristupiti direktno ili indirektno?;
- 2) Treba li prema pojedinim interesno-utjecajnim skupinama koristiti defanzivnu ili ofenzivnu strategiju?;
- 3) Treba li odabrati prilagodbu, pregovaranje ili manipulaciju kako bi se ispunili obostrani zahtjevi i interesi, i organizacije i interesno-utjecajne skupine?;
- 4) Treba li koristiti jednu od prethodno navedenih strategija ili koristiti kombinaciju istih?.

Nakon odgovora na prethodna pitanja, organizacija će na puno jednostavniji način moći upravljati svojim interesno-utjecajnim skupinama. Lakše će percipirati potencijal kooperacije određene interesno-utjecajne skupine pa će prema tome organizacija u konačnici moći odabrati strategiju koju će koristiti. Postoje četiri strategije koje se koriste, a to su (Tipurić, 2008):

- 1) **Obrana poduzeća** – ova strategija se koristi kada je riječ o interesno-utjecajnim skupinama čiji je potencijal prijatnje velik a potencijal za kooperaciju malen, stoga organizacije svoje djelovanje usklađuju na način da zauzimaju obrambeni stav prema konkretnoj interesno-utjecajnoj skupini. Primjer takve skupine mogu biti konkurenti koji svojim djelovanjem (na primjer, lansiranjem vrlo uspješne linije odjeće ili obuće) mogu postati prijatnja za preuzimanje dijela tržišta, a mjesta za kooperaciju nema, stoga organizacija mora koristiti strategiju obrane kako bi zadržala postojeći tržišni udio, odnosno lakše se adaptirala novim uvjetima na tržištu;

- 2) **Nadgledanje** – ovu strategiju organizacije koriste kada identificiraju interesno-utjecajne skupine čiji je potencijal prijetnje ali i potencijal za kooperaciju malen, stoga organizacije odlučuju samo nadgledati djelovanje ovih skupina jer druge defanzivnije strategije u tom slučaju ne bi bile primjerene;
- 3) **Uključivanje interesno-utjecajnih skupina u razmatranje problema ili pitanja** – ova strategija se koristi ukoliko je potencijal prijetnje od strane interesno-utjecajne skupine malen a potencijal za kooperaciju velik, stoga će se organizacija prilagoditi tako da će takvim interesno-utjecajnim skupinama omogućiti uključenost u rad organizacije po pitanju razmatranja problematika ili važnih pitanja;
- 4) **Kolaboracija sa interesno-utjecajnim skupinama** – ova strategija će se koristiti kada postoje interesno-utjecajne skupine čiji je potencijal prijetnje velik kao i potencijal za kooperaciju. Njima će se organizacija prilagoditi na način da će im ponuditi kooperaciju, odnosno zajedničko djelovanje kako bi se lakše postigao sporazum oko ključnih pitanja ili problematika.

3.2. Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama nasuprot vlasničkom pristupu

Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama i vlasnički pristup sušte su suprotnosti kada je u pitanju odnos sa istima. Dok se prema konceptu upravljanja interesno-utjecajnim skupinama organizacija mora aktivno baviti u svojem djelovanju interesima određenih skupina, te se na odgovarajući način prilagoditi istima u svrhu održavanja pozitivnog imidža i reputacije i postizanja optimalnih poslovnih rezultata, prema vlasničkom pristupu pak odnos prema interesno-utjecajnim skupinama temeljen je isključivo na prepoznavanju svrhe organizacije kao instrumenta kojim se zadovoljavaju samo interesi vlasnika jer oni snose određene rizike u organizaciji (Welch, Jackson, 2007). S druge strane, ostale interesno-utjecajne skupine su stavljene u drugi plan jer zagovaratelji ovog pristupa smatraju da će organizacija djelovati optimalno ukoliko će njihovo poslovanje biti temeljeno na maksimizaciji prinosa i interesa vlasnika. Pojavom moderne korporacije, upotreba vlasničkog pristupa u korporativnom upravljanju je sve manje zastupljena zbog svoje dugoročne neodrživosti. Obraćanje pozornosti na interese samo jedne interesno-utjecajne skupine danas je naprosto neodrživo jer osim dioničara u rad organizacije je uključen i velik broj drugih dionika koji imaju iznimno velik utjecaj na istu (Simmons, 2004). Kao što je i prethodno navedeno, skupine poput zaposlenika, kupaca, dobavljača znatno utječu na tijek poslovanja, pa tako zaposlenici mogu koristiti

publicitet ili štrajkove što može izuzetno negativno utjecati na imidž organizacije, zatim kupci mogu jednostavno kupnjom proizvoda od konkurenta narušiti poslovanje te samim time utjecati na smanjenje tržišnog udjela organizacije. Nadalje, dobavljači mogu odbijanjem izvršenja narudžbi itekako usporiti cijeli proces proizvodnje što rezultira zastojem ukupnog rada organizacije. Stoga, umjesto da se prate pokretači zadovoljstva i interesa isključivo vlasnika koje zastupa vlasnički pristup, potrebno je pratiti pokretače zadovoljstva svih interesno-utjecajnih skupina kako bi se organizacija lakše adaptirala i lakše poslovala prema konceptu upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. U prilogu je dan tablični prikaz pokretača zadovoljstva prema određenim skupinama uključujući i vlasnike, odnosno investitore.

Tablica 3: Pokretači zadovoljstva određenih interesno-utjecajnih skupina

INTERESNO-UTJECAJNA SKUPINA	POKRETAČI ZADOVOLJSTVA
VLASNICI (INVESTITORI)	<ul style="list-style-type: none"> • Prinos na kapital • Dodana ekonomska vrijednost • Prinos novčanog tijeka na investicije • Ukupan prinos investitora
KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> • Očekivanja vezana uz kvalitetu, cijenu i isporuku proizvoda • Akcije koje su posljedica povratnih informacija kupaca • Zadržavanje kupaca • Lojalnost kupaca • Pouzdanost proizvoda i usluga
ZAPOSLENICI	<ul style="list-style-type: none"> • Motivacija • Mogućnost rasta i razvoja • Uključenost u rad, ovlašćivanje • Odgovornost • Zdravlje i sigurnost
DRUŠTVO	<ul style="list-style-type: none"> • Razina otpada i zagađenja • Utjecaj na okoliš • Posljedice na zajednicu

Izvor: izrada autora prema Stainer, Alan i Stainer Lorice, (1998.), Business Performance – a Stakeholder Approach, *International Journal of Business Performance Management*, (1): 5-9.

4. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU U PODUZEĆU INA D.D.

U ovom poglavlju prikazana je studija slučaja kojom se analizira primjena koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama u korporativnom upravljanju u poduzeću INA d.d. Prvi dio poglavlja odnosi se na metodologiju istraživanja uz koju je naveden i opis poduzeća te osnovne informacije o radu istog. Nastavno slijede i rezultati istraživanja odnosno sama studija slučaja koja obuhvaća analizu odnosa poduzeća sa pojedinim interesno-utjecajnim skupinama poput zaposlenika, dioničara, kupaca, dobavljača i društva u cjelini. Na kraju navedena su i ograničenja istraživanja. Na temelju analize iz ovog poglavlja, u petom poglavlju je donesen zaključak na koji način INA d.d. upravlja svojim interesno-utjecajnim skupinama, je li takvo korporativno upravljanje u skladu sa konceptom upravljanja interesno-utjecajnim skupinama te koja se važnost ogleda u primjeni istog za poduzeće INA d.d.

4.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe istraživanja korišteni su izvori dostupni na službenim stranicama poduzeća koji obuhvaćaju godišnja izvješća koja obuhvaćaju informacije o radu poduzeća u mnogim segmentima poput općenitog poslovanja, korporativnog upravljanja, poslovanja s makroekonomskog aspekta, finansijskih izvještaja te kriznog upravljanja. Isto tako, godišnja izvješća daju sustavan pregled odnosa poduzeća sa zaposlenicima u smislu njegovanja ljudskog kapitala, povezanosti etičnosti poslovanja i upravljanja, odgovora poduzeća na klimatske promjene i brigu za okoliš te pregled mnogih drugih aspekata koje spadaju pod održivi razvoj u poduzeću. Kao dodatak na godišnja izvješća priložen je i finansijski izvještaj neovisnog revizora. Također, u svrhe istraživanja korišteno je i izvješće koje pokriva domenu korporativne društvene odgovornosti poduzeća INA d.d.

4.2. Rezultati istraživanja

Provedeno istraživanje razloženo je na 6 dijelova koji obuhvaćaju primarno opis konteksta poduzeća te detaljnu razradu odnosa sa svakom interesno-utjecajnom skupinom posebno koji ujedno predstavljaju i rezultate istraživanja. 5 skupina koje su analizirane su zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači te društvo u cjelini.

4.2.1. Opis konteksta slučaja poduzeća

4.2.1.1. Opis poduzeća INA d.d.

INA d.d. je europska naftna kompanija koja je osnovana 1. siječnja 1964. godine spajanjem organizacije Naftaplin sa rafinerijama Rijeka i Sisak. INA d.d. je u većinskom vlasništvu grupacije MOL sa 49,1%. Vlasnička struktura je podijeljena također i na Vladu Republike Hrvatske koja posjeduje 44,8% kompanije te na institucionalne i privatne investitore koji drže 6,1% udjela kompanije. Sjedište se nalazi u Zagrebu sa ukupno 10 174 zaposlenika prema izvješću iz 2020. godine. Primarne djelatnosti grupacije su mnogostruke a neke od njih su:

- 1) Istraživanje i proizvodnja nafte i plina;
- 2) Uvoz prirodnog plina i prodaja uvoznog i domaćeg plina industrijskim potrošačima i gradskim plinarama;
- 3) Prerada nafte i proizvodnja derivata u rafineriji u Rijeci, te u Zagrebu proizvodnja maziva;
- 4) Prodaja goriva i popratnih proizvoda putem maloprodajnih lanaca sa 506 maloprodajnih mjesta;
- 5) Trgovina naftnim derivatima putem mreže inozemnih ovisnih društava i predstavništva;
- 6) Pružanje usluga povezanih s vađenjem nafte iz kopnenog dijela i podmorja putem ovisnog društva za tehnološke usluge i usluge bušenja Crosco d.o.o..

Slika 5: Logo poduzeća INA d.d.



Izvor: Službena stranica INA d.d., <https://www.ina.hr/>, pristupljeno 20.07.2021.

4.2.1.2. Temeljne vrijednosti, misija i vizija INA-e d.d.

Prema službenim stranicama poduzeća „*INA d.d. je moderna, društveno odgovorna i transparentna kompanija koja je u stalnom dijalogu sa svojim okruženjem. Usmjerena je na održivi razvoj i na brigu za zdravlje i sigurnost svojih radnika te zajednice u cjelini*“.

Misija poduzeća, kako je navedeno na njegovim službenim stranicama glasi: „*INA d.d. je utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koja je*

stalnim unaprjeđenjem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga usmjerena na stvaranje veće vrijednosti“.

Dok vizija poduzeća, također kako je navedeno na službenim stranicama poduzeća glasi: „*Biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i brižno njegovanim odnosima i zaštiti interesa naših vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera*“.

Prema godišnjim izvješćima, INA d.d. pri unutarnjem djelovanju poduzeća njeguje četiri vrijednosti:

- LJUDI – „*Ljudi su nam na prvom mjestu*“;
- KUPCI – „*Sve za kupca i za kupca sve*“;
- ODGOVORNOST – „*Naša kompanija, naša odgovornost*“ ;
- AGILNOST – „*Predvodimo promjene koje će oblikovati našu budućnost*“.

Prema službenim stranicama poduzeća, u 2020. godini, INA d.d. osvojila je mnoge nagrade i priznanja, a neka od njih su: Nagrada Zlatna Bilanca, Certifikat Poslodavac Partner), Nagrada međunarodne izložbe inovacija 2020, Mamforce (najbolja kompanija za žene i dobrobit radnika), Poslodavac prvog izbora (top 10 poslodavaca u Hrvatskoj), Standard Dadforce i druge.

4.2.1.3. INA d.d. i interesno-utjecajne skupine

Kao i sve moderne korporacije, tako i INA d.d. u svojim korporativnim praksama obuhvaća suradnju sa interesno-utjecajnim skupinama. Interesno-utjecajne skupine su od iznimno velike važnosti za svaku organizaciju jer o njima ovisi dugoročni opstanak iste. INA d.d. kao organizacija srednje veličine surađuje sa velikim brojem dionika, uključujući i primarne ali i sekundarne interesno-utjecajne skupine. Ključne interesno-utjecajne skupine za INA-u d.d. prikazane su u prilogu:

Slika 6: Ključni dionici INA-e d.d.



Izvor: Službena stranica INA-e d.d., <https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2021/04/Godis%CC%8Cnje-izvjes%CC%8C%CC%81e-2020-hrv.pdf>, pristupljeno 20.07.2021.

Iz danog prikaza jasno je da u svojim korporativnim praksama INA d.d. surađuje sa mnogim interesno-utjecajnim skupinama, te iste smatra ključnima za dugoročno poslovanje. Poslovanje je temeljeno na "višedimenzionalnom pristupu" koji omogućava sveobuhvatan uvid u cjelovitost poslovanja ali i predstavlja temelj za stvaranje jake veze među svim dionicima koji sudjeluju u cijelom procesu poslovanja (Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020). Detaljniji uvid o sudionicima koji su uključeni u poslovanje poduzeća dan je u prilogu:

Tablica 4: Interesno-utjecajne skupine poduzeća INA d.d.

INTERESNO-UTJECAJNA SKUPINA	DIONICI
VLASNICI	MOL, Vlada Republike Hrvatske, privatni i institucionalni investitori
ZAPOSLENICI	10174 zaposlenika
KUPCI	HŽ, HV, HEP, škole, bolnice, vrtići, autoprijevoznici
DOBAVLJAČI	Dobavljači nafte i plina iz uvoza, dobavljači maziva, dobavljači ukapljenog naftnog plina
KREDITORI	PBZ, Raiffeisen Austria d.d., Zagrebačka banka, HVB Splitska banka, OTP banka Hrvatska, Citibank N.A., ING bank N.V., Europska banka za obnovu i razvoj, Mizuho Corp. Ratb. Bank
SINDIKATI	Sindikati INE i naftnog gospodarstva (SING), Sindikat zaposlenika INE i društva INE Zagreb (INAŠ), Samostalni sindikat radnika djelatnostima energetike, kemije i metala Hrvatske (EKN)
POSLOVNE ORGANIZACIJE	Vlada RH, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Ministarstvo unutarnjih poslova, Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva, Ministarstvo kulture, Croatia Airlines, HEP, HŽ, CROSCO, PROPLIN, LEDO, COCA-COLA, KRAŠ, FRANK
NEVLADINE ORGANIZACIJE	Udruga za zaštitu okoliša, Udruga potrošača i druge

Izvor: izrada autora prema: Službena stranica INA-e d.d., Godišnje izvješće 2020.

4.2.2. Odnos prema zaposlenicima kao interesno-utjecajnoj skupini

Trenutno je u poduzeću INA d.d. zaposleno 10174 radnika. Poduzeće njeguje aktivan odnos i interakciju sa zaposlenicima na svakodnevnoj bazi u svrhu osnaživanja odnosa poslodavac-zaposlenik. Prava i obveze zaposlenih su uređena temeljem Kolektivnog ugovora, Pravilnika o radu i drugih općih akata. Prema Godišnjem izvještaju 2020, "INA d.d. u svojem poslovanju aktivno primjenjuje načela pružanja jednakih mogućnosti svih zaposlenih u ostvarivanju prava i obveza iz radnog odnosa, a u skladu sa zakonskom regulativom, te u skladu s utvrđenom politikom i ciljevima u području upravljanja ljudskim resursima za INA-u d.d."

Jednake mogućnosti i prava motre i sindikati koji su uključeni u rad poduzeća te udruge branitelja kojima su fokus psihosocijalne potrebe zaposlenika s posebnim potrebama. Od nematerijalnih pogodnosti, INA d.d. svojim zaposlenicima pruža fleksibilne oblike rada koji su implementirani u politike poslovanja od 2016. godine. Fleksibilni oblici rada uključuju "*Flexitime*", odnosno izradu rasporeda sa promjenjivim vremenom početka i završetka rada što daje zaposlenicima mogućnost vlastite organizacije vremena te usklađivanja radnih obveza. Također, u domeni fleksibilnih oblika rada je i "*Flexiplace*" koji podrazumijeva mogućnost rada na daljinu četiri dana u mjesecu. Povratne informacije zaposlenika vezane za ovakav način rada su vrlo pozitivne te je utvrđeno da je provođenje ovakvog poslovanja osiguralo bolju i kvalitetniju ravnotežu između privatnog i poslovnog života te se također i zadovoljstvo zaposlenika se povećalo u odnosu na prethodna razdoblja. Samim time, motiviranost i angažman prema radu su puno veći što je u konačnici i rezultiralo povećanjem produktivnosti i inovativnosti. Aspekt novih fleksibilnih aranžmana pozitivno je utjecao na razvoj imidža poduzeća ali i na privlačenje novih ljudskih potencijala.

Materijalne pogodnosti koje zaposlenici ostvaruju uključuju božićnicu, darove djeci zaposlenih tijekom božićnih praznika, regres, uskrsnica, jubilarnu nagradu, naknade za prijevoz, životno osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje, pogodnosti za majke i trudnice, plaćeni dopust za razne prigode poput obrazovanja, financijske potpore u raznim teškim situacijama, otpremnine i drugo. Uz to, korporativna kultura INA-e d.d. obuhvaća i sustavno praćenje rada i napretka zaposlenika uz redovito pružanje povratnih informacija o radu i mogućnostima napredovanja. Postizanje željenih vrijednosti, postignuća, ponašanja i timskog rada redovno se nagrađuje, a neka od priznanja i nagrada su (Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020):

- 1) Predsjednička nagrada;
- 2) Nagrada za dugogodišnji doprinos;

- 3) Najbolji trener INA Akademije;
- 4) Program Nagradi kolegu (Naj kolega/ica, Naj mentor/ica, Mislim zeleno, Veliko srce, Naj osmijeh);
- 5) Priznanja za uspješno izvršene projekte.

Uz nagrade i priznanja, poduzeće je razvilo sustave upravljanja radnim učinkom koji su osnova za isplatu kratkoročnih poticaja, odnosno bonusa koji su dio kompenzacijskog paketa zaposlenika. Bonusi za postizanje zadanih KPI-jeva isplaćuju se na godišnjoj ili kvartalnoj razini. Uz sustav upravljanja radnim učinkom, razvijaju se i implementiraju i drugi sustavi koji prate radni učinak i isti nagrađuju a sve u svrhu povećanja zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika te u konačnici povećanja konkurentnosti na tržištu kao najbolji poslodavac. Ovakvi tipovi sustava razvijeni su kako bi također omogućili i veću diferencijaciju temeljem individualnog rada i učinka na poslovanje.

Razvoj kompetencija prema potrebama poduzeća ali i interesima zaposlenih omogućen je putem pohađanja programa razvoja poput Programa razvoja tehničkih kompetencija, Programa razvoja karijere, Programa razvoja profesionalnih vještina. Cilj ove politike je promicanje i poticaj za bolju učinkovitost i efikasnost zaposlenih u svakodnevnim izazovima. U svrhu praćenja rada i razvoja djeluju i razvojni centri čiji je fokus briga o praćenju napretka zaposlenika te izvještavanje istih o postignutim rezultatima. Kada se putem sustavnog praćenja rada zaposlenika ustanovi da postoji mogućnost napredovanja, nadređeni daju zaposlenicima povratne informacije o radu, te nude opcije napredovanja u smislu povećanja plaće, promocije na novo radno mjesto ili nešto treće, ovisno što nadređeni smatra da je prikladno za zaposlenika u tom trenutku.

Osim toga, INA d.d. brine i o održivosti ljudskih potencijala u smislu interne razmjene znanja. Stoga je 2016. godine pokrenula program INA Akademija koja je danas u poduzeću glavni razvojni alat. INA akademija podrazumijeva pohađanje treninga vezanih za edukacije, razvoj inovacija, implementaciju novih tehnologija. Treninzi osiguravaju usvajanje virtualne prirode interakcije sa ostalim kolegama u poduzeću čime se postiže visok stupanj virtualne suradnje. Ista je važna zbog modernizacije i tehnološkog napretka poslovanja, stoga kako bi se omogućio bolji protok informacija, povećala brzina odlučivanja te objedinilo djelovanje odjela, razvoj treninga koji podučavaju kako razviti adekvatnu virtualnu suradnju omogućio je držanje koraka sa razvitkom tehnologija i novim načinom poslovanja u društvu.

Slika 7: INA Akademija



Izvor: Službena stranica INA-e d.d., <https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2021/04/Godis%CC%8Cnje-izvjes%CC%8Cc%CC%81e-2020-hrv.pdf>, pristupljeno 21.07.2020.

Dodatno, u 2020. godini INA d.d. je svojim zaposlenicima uslijed kriznih situacija koje su nastupile (kibernetički napad, pandemija COVID-19, potres), pružila savjetovanja i potporu putem Programa pružanja psihološke podrške koji je uključivao korištenje internih kapaciteta unutar ljudskih resursa poduzeća. Time je zaposlenicima stavljeno na raspolaganje savjetovanje sa internim psiholozima ali i sa vanjskim partnerima kada je to bilo potrebno. Ova mjera izvrsno je utjecala na prevladavanje osjećaja izolacije i psihološkog učinka koji isti nosi, neizvjesnosti i straha unutar zajednice te je znatno pozitivno utjecala na zadovoljstvo zaposlenika kada je riječ o odnosu zaposlenik-poslodavac.

4.2.3. Odnos prema vlasnicima (dioničarima) kao interesno-utjecajnoj skupini

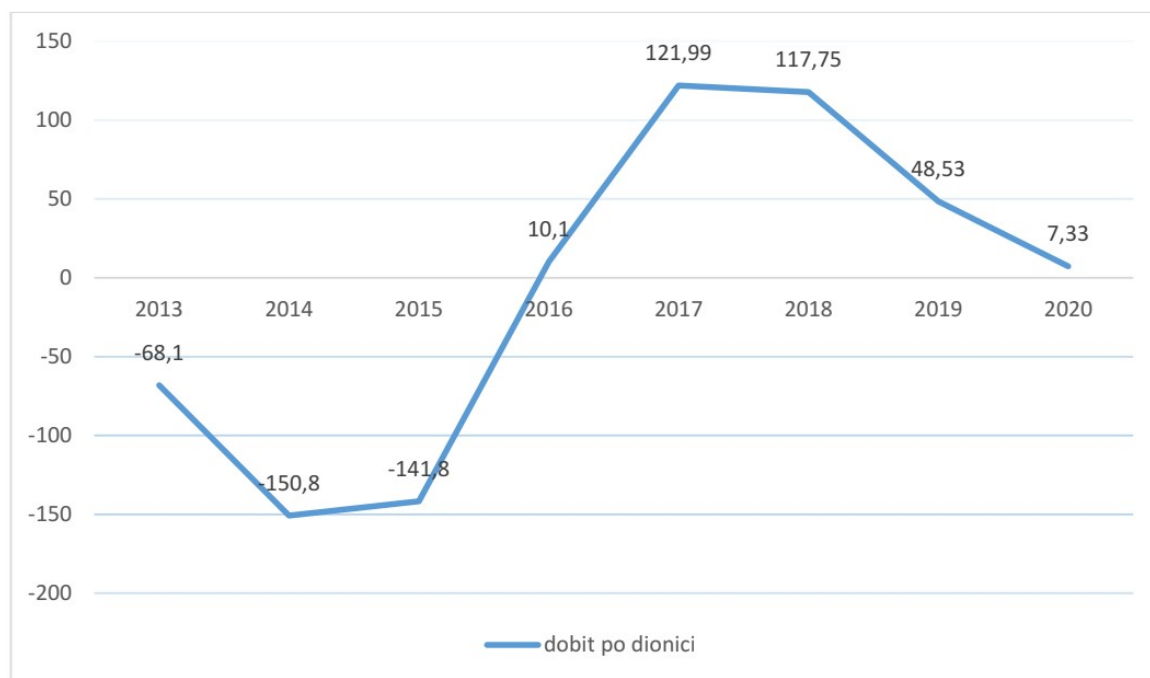
Odnos prema vlasnicima kao interesno-utjecajnoj skupini najbolje se može sagledati putem analize dobiti po dionici, odnosno dobiti koja se može pripisati dioničarima korištenjem ponderiranog prosječnog broja dionica koji je u opticaju tijekom godine nakon oduzimanja prosječnog broja rezervi za otkup vlastitih dionica koje su bile čuvane tijekom razdoblja (Službena stranica INA-e d.d., Godišnje izvješće 2020). Pregled dobiti po dionici u periodu od 7 godina prikazan je u prilogu:

Tablica 5: Dobit pod dionici u periodu od 2013. godine do 2020. godine u INA-i d.d.

POSLOVNA GODINA	DOBIT PO DIONICI
2020	7,33
2019	48,53
2018	117,75
2017	121,99
2016	10,10
2015	(141,8)
2014	(150,8)
2013	(68,10)

Izvor: izrada autora prema: Službena stranica INA-e d.d., Godišnja izvješća 2013-2020.

Slika 8: Grafički prikaz promjene dobiti po dionici u periodu od 2013. do 2020. godine



Izvor: izrada autora prema: Službena stranica INA-e d.d., Godišnja izvješća 2013-2020.

Generiranje dobiti po dionici je način kako poduzeće ispunjava svoje obveze prema dioničarima odnosno vlasnicima kao interesno-utjecajnim skupinama. Svoje obveze INA d.d. prema vlasnicima je tijekom godina ispunjavala uspješno ali i neuspješno. Od 2013. godine pa do 2015. bilježi znatan pad dobiti po dionici pri čemu se dobit nije niti ostvarivala već je bilježila negativan trend. Međutim, okosnicu predstavlja 2016. godina kada je nakon tri godine

nedostatka generiranja dobiti po dionici, ista bilježila iznos od 10,10 milijuna kuna. Vrhunac kretanja dobiti ostvaruje se u 2017. godini kada ista iznosi 121,99 milijuna kuna, nakon čega počinje opadati ostvarujući u 2018. godini vrijednost od 117,75 milijuna. Drastičan pad bilježi se 2019. i 2020. godine kada se dobit po dionici smanjila na samo 48,53 i 7,33 milijuna kuna.

Međutim, u INA-i d.d. primjenjuju se i druge aktivnosti u svrhu njegovanja odnosa sa dioničarima kao interesno-utjecajnim skupinama. Neke od njih su da se dioničare aktivno uključuje u rad organizacije, pri čemu je Nadzorni odbor poduzeća i sastavljen od predstavnika glavnih dioničara i predstavnika radnika. Oni koji ne sudjeluju direktno u tijeku poslovanja, redovno su informirani i izvještavani o radu poduzeća. Za to je odgovoran Odbor za reviziju koji osigurava objektivnost i vjerodostojnost informacija i izvještaja koja se podnose na uvid Nadzornom odboru i javnosti. Također, dioničari sudjeluju u djelovanju poduzeća i putem Glavne skupštine. Istu može sazvati Nadzorni odbor ili Uprava. Pravo sudjelovanja na Glavnoj skupštini imaju svi oni dioničari koji su upisani u registar Središnjeg klirinškog depozitarnog društva. Na takav način osigurava se transparentnost poslovanja i bolji uvid dioničarima u rad poduzeća. Transparentnosti pridonose i revizorski izvještaji koje dioničarima podnose i nezavisni subjekti odnosno organizacije koje kao vanjski suradnici osiguravaju sustavan pregled i izvještaje o radu poduzeća. Primjerice, u 2020. godini revizorski izvještaj o poslovanju podnesla je organizacija za savjetovanje, Erst&Young d.o.o.

4.2.4. Odnos prema kupcima kao interesno-utjecajnoj skupini

INA d.d. kako bi sustavno pratila učinkovitost poslovanja kada su u fokusu kupci, na godišnjoj razini provodi anketna istraživanja u svrhu ispitivanja zadovoljstva kupaca vezanog za proizvode i usluge, način poslovanja, okolišne i upravljačke aspekte i drugo. Anketna istraživanja provode se na maloprodajnim mjestima INA-e d.d. u sedam velikih gradova: Zagreb, Split, Rijeka, Dubrovnik, Osijek, Varaždin i Sisak, pri čemu je udjel ispitanika u svakom gradu jednak. Na taj način poduzeće lakše percipira koji su interesi i zahtjevi kupaca te se također uz pomoć istih mogu korigirati politike poslovanja. Kupci su primarna interesno-utjecajna skupina, što znači da teme koje su važne za kupce imaju veliku ulogu za poslovanje. U prilogu je prikaz stavki koje su u fokusu kupaca pri poslovanju INA-e d.d.:

Slika 9: Fokus kupca pri poslovanju INA-e d.d.



Izvor: izrada autora prema: Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020.

Slika 10: Zadovoljstvo kupaca proizvodima i uslugama INA-e d.d.



Izvor: Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020.

Prema rezultatima anketnog istraživanja, najveće zanimanje kupaca odnosi se na zaštitu ljudskih prava te na održivost poslovanja po pitanju okolišnih aspekata, pri čemu je naglasak na upravljanju onečišćenjima, izlivanjima u okoliš, utjecaju na vode i upravljanju otpadom. S druge strane, najmanje zanimanje kupci pokazuju prema pitanjima vezanim za klimatske promjene i energetske učinkovitost.

Što se tiče samog poslovanja INA-e d.d., isto je prepoznato od strane kupaca prema kvaliteti odnosa s korisnicima, visokim mjerama zaštite okoliša, razvitku novih proizvoda i usluga te ulaganju u zajednicu. Svi prijedlozi kupaca vezani za unaprjeđenje proizvoda, usluga i poslovanja općenito, uvažavaju se koliko je to moguće. Tako je nakon izraženog nezadovoljstva kupaca o nedostatku prehrambenog odjela na maloprodajnim mjestima, INA d.d. otvorila u sklopu velikog broja benzinskih postaja i Fresh Corner brand koji korisnicima pruža izvrsnu gastronomsku ponudu, nudeći kavu, sendviče i jednostavna jela koje kupci mogu konzumirati u ugodnom ambijentu.

Također, kako bi kupcima maloprodajna mjesta bila dostupna u što većoj mjeri, poduzeće je kroz kapitalna ulaganja nastavilo razvijati maloprodajnu mrežu sa više od 500 maloprodajnih mjesta diljem Hrvatske te Bosne i Hercegovine. Prema INA-i d.d., zadovoljstvo kupaca je primarna stavka u poslovanju, a cilj istog je biti glavni izbor za sve one u pokretu i tržišni lider sa točno određenom lepezom proizvoda i usluga, kao i primarni izbor gastro odredišta na putovanju (Službena stranica INA-e d.d., Godišnje izvješće 2020). Također, uslijed pojave pandemije COVID-19, poduzeće se brzo prilagodilo izvanrednoj situaciji, te je u skladu sa očekivanjima i potrebama potrošača, uz postojeći asortiman proizvoda uvela i higijenske potrepštine ali i razvilo koncept "on to go" kada je riječ gastronomski kutak maloprodajnih mjesta.

Kako bi se dodatno prilagodili interesima kupaca ali i tehnološkom razvoju, INA d.d. je u 2020. godini predstavila novu digitalnu platformu INA Loyalty. Riječ je o mobilnoj aplikaciji koja omogućava brzo i jednostavno plaćanje, skupljanje bodova koje kupci mogu iskoristiti za popuste na gorivo, auto kozmetiku te ostale usluge. Isto tako, korištenjem nove mobilne aplikacije, kupci imaju priliku sudjelovati na raznim nagradnim igrama i promocijama. Isto tako, u svrhu unaprjeđenja same komunikacije na relaciji kupac-djelatnik, INA d.d. je osmislila i platformu eSMILE koja je u velikoj mjeri poboljšala poslovni rezultat maloprodaje. Funkcija ove platforme je podupiranje svakodnevnog rada djelatnika te pristup informacijama koje mogu zatrebati djelatnicima kako bi brže doskočili potrebama kupaca. Platforma omogućava modernu i zanimljivu edukaciju, te predstavlja velik iskorak u digitalizaciji poslovanja. Ista je osvojila i

brojne nagrade na globalnoj razini te je proglašena najboljim projektom na dodjeli nagrada Learning Technologies Online Awards. Platforma omogućuje također i komentiranje i pružanje prijedloga od strane korisnika kako bi ista bila što učinkovitija i korištena u što većoj mjeri.

4.2.5. Odnos prema dobavljačima kao interesno-utjecajnoj skupini

Uz ostale interesno-utjecajne skupine, ina u svom poslovanju njeguje odnose i sa dobavljačima. Kako bi podržala lokalno poslovanje, u 2020. godini INA d.d. je ostvarila suradnju s 1743 dobavljača od kojih je 77% domaćih, te se sa istima kontinuirano ostvaruje 88% ukupnog prometa, dok ostatak predstavlja poslovanje sa inozemnim partnerima. INA d.d. prema dobavljačima posluje u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi, Kolektivnim ugovorom te Zakonom o nabavi roba i ustupanju radova. Zajedno poduzeće i dobavljači postižu dogovore pronalaskom najboljih rješenja za pravodobnu nabavu i željenu kvalitetu pri čemu se ostvaruju i niži troškovi. Samim time naglasak je na održivosti lanca opskrbe koji se već dugi niz godina prepoznaje kao važna komponenta korporativne održivosti. Upravo lanac održivosti predstavlja ključnog generatora odnosa poduzeća i dobavljača. Sa dobavljačima posluje sa ciljem stvaranja jakih veza koje pružaju obostrane koristi. U Godišnjem izvještaju 2020., INA d.d. naglašava kako će u tekućoj 2021. godini naglasak staviti kako na zaposlenike, tako i na dobavljače s naglaskom na razvitku suradnje sa najznačajnijim dobavljačima s ciljem osnaživanja odnosa i boljeg poslovanja. Također, poduzeće u skladu sa zahtjevima kupaca, zaposlenih pa tako i dobavljača nastoji sustavno poboljšavati kvalitetu proizvoda i usluga, poslovne procese te smanjiti utjecaj na okoliš.

4.2.6. Odnos prema društvu kao interesno-utjecajnoj skupini

Društvo kao interesno-utjecajna skupina ima posebnu važnost. Interesi društva primarno su usmjereni na održivi razvoj i klimatske promjene te odgovor poduzeća na iste. Tijekom godina zabrinutost zbog klimatskih promjena se povećala što ima znatan utjecaj na percepciju plinske i naftne industrije u koju spada i INA d.d. Dugoročni opstanak poduzeća ovisi o odgovoru istog na problematike ovakvog tipa jer bi iste mogle imati utjecaj na zadržavanje i privlačenje investitora, kupaca i zaposlenika. Stoga se INA d.d. okrenula sustavnom traženju rješenja kada su u pitanju klimatske promjene. Prvo rješenje generirano je kao projekt Biorafinerije čiji je cilj

stvaranje dugoročno održivog lanca opskrbe sa biomasom te izgradnja bio industrijskog kompleksa koji je dizajniran u svrhu proizvodnje naprednije vrste bioetanola bazirane na patentiranoj Futurol tehnologiji integriranoj sa BIO-CCUS-om. Rezultat korištenja ove vrste bioetanola su negativne neto emisije stakleničkih plinova. Za proizvodnju bioetanola koristit će se prirodne sirovine poput žitarica, biljke *miskantus* te kukuruzne slame. Sadnja usjeva biljke *miskantus* donesti će posebne blagodati društvu u smislu revitalizacije područja unutar 100 km od pogona u Sisku, na taj način će se pružiti namjena napuštenim zemljištima te stvoriti nova radna mjesta u ruralnim područjima (Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020). Pregled projekta Biorafinerije prikazan je u prilogu:

Slika 11: Projekt Biorafinerija



Izvor: Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020.

Kada je riječ o održivom razvoju, odgovor INA-e d.d. na isti je analiza potencijala vodika kao zamjene za postojeće gorivo. Prvi korak poduzet u vezi sa tom mjerom su dogovori s Gradom Zagrebom sa kojim se razvija projekt uvođenja vodika kao primarnog goriva korištenog u gradskom prijevozu. Uz to što se može primijeniti u pogonu autobusa, vodik je odabran iz razloga što se njegovim korištenjem ne emitiraju staklenički plinovi niti štetne čestice.

Aktivnosti vezane za projekt se provode prema Akcijskom planu a sve u svrhu održavanja energetskeg razvoja i prilagodbe klimatskim promjenama. Osim što će se korištenjem vodika smanjiti zagađenje, isto će omogućiti i implementiranje strategije i politika EU koje promiču održivi, niskougljični i sigurni razvoj. Također, jedna od mjera INA-e za održivi razvoj jest i početak korištenja solarnih elektrana kao primarnog generatora energije koje će dovesti do financijskih ušteda ali i smanjenja ugljikovog dioksida za 41 tonu godišnje.

Poduzeće sa javnosti dijeli svoju svijest kako nedostatak brige o okolišu u današnje vrijeme nije opcija jer isto može imati znatan utjecaj na ugled i financijsko poslovanje. Stoga INA d.d. u skladu sa interesima svojih ključnih interesno-utjecajnih skupina i društva nastoji unaprijediti svoje poslovne procese i smanjiti utjecaj na okoliš što je više moguće. Shodno tome, poduzeće je pokrenulo program zaštite okoliša koji obuhvaća (Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020):

- Osiguranje usklađenosti poslovanja s regulativnom zaštitom okoliša;
- Implementacija inicijative „Bez rutinskog spaljivanja”;
- Implementacija projekta Zeleni Fond;
- Izrada akcijskog plana bioraznolikosti;
- Upravljanje zaštitom tla i podzemnih voda.

U Godišnjem izvještaju 2020, poduzeće naglašava kako kontinuirano usmjerava svoje djelovanje prema postizanju globalnih ciljeva održivosti izdvajajući kako su klimatske promjene, prirodne nepogode, gubitak biološke raznolikosti, nestašice vode, ekstremni vremenski uvjeti te neodgovarajuće gospodarenje otpadom ključni izazovi sa kojim susreće ne samo naftna industrija već cijeli svijet. U 2020. godini započeo je i razvoj nove ZZSO strategije s ciljem povećanja svijesti o zaštiti okoliša te poduzimanja adekvatnih akcija u vezi istog. U fokusu nove strategije navedene su sljedeće aktivnosti (Službena stranica INA-e, Godišnji izvještaj 2020):

- Provedba programa otkrivanja i sanacije curenja na lokacijama Logistike i Istraživanja te proizvodnje nafte i plina;
- Izrada programa praćenja emisije metana iz proizvodnih procesa;
- Smanjenje odlaganja proizvedenog otpada te poticaj na reciklažu;
- Smanjenje negativnog utjecaja na površinska i podzemna vodna tijela;
- Izrada akcijskog plana u svrhu smanjenja pritužbi građana.

4.3. Ograničenja istraživanja

Primarno ograničenje koje proizlazi iz korištenja studije slučaja kao odabrane metode je subjektivnost, odnosno subjektivni doživljaji autora pri analizi podataka. Misleći pri tome da određeni stavovi autora mogu uvelike utjecati na smjer kretanja zaključaka u samim rezultatima istraživanja. Isto tako, zbog uskog proučavanja i usmjerenosti na samo određene aspekte istraživanja, postoji mogućnost pojave pristranosti. Uz to, iako je svrha metode istraživanja određenog slučaja prikupiti činjenice i donesti zaključke, temelj prikupljenih podataka i dalje se djelomice može temeljiti na mišljenju što vraća u okvir prvotno ograničenje, odnosno subjektivnost. Subjektivna priroda istraživanja dovodi do jedne interpretacije od strane jednog autora, međutim, neki drugi autor bi možda dane podatke interpretirao na potpuno drugačiji način. Dakle, manjak objektivnosti pri interpretaciji i doživljaju autora jedno je od glavnih ograničenja. Drugo ograničenje leži u činjenici da istraživanje nema longitudinalan karakter, odnosno istraživanje je temeljeno samo na određenim podacima, te se isto neće ponavljati kako bi se utvrdilo početno i završno stanje. Dakle, ne provodi se ponavljano mjerenje i istraživanje na istom poduzeću. Shodno tome, nije moguće zabilježiti i opisati određene promjene koje se događaju tijekom vremena već se zaključci primjenom studije slučaja donose isključivo temeljem prikupljenih podataka u sadašnjem vremenu.

5. ZAKLJUČAK

Koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama počiva na svakodnevnoj suradnji i ojačavanju veza organizacije i vlastitih interesno-utjecajnih skupina. Interesi i zahtjevi svake interesno-utjecajne skupine su različiti, jedinstveni a koji trebaju biti u primarnom fokusu svake organizacije ukoliko ista želi dugoročni opstanak na tržištu uz zadržavanje dobre korporacijske reputacije.

U svrhu bolje prilagodbe zahtjevima interesno-utjecajnim skupina, organizacije mogu kao prvi korak provesti identifikaciju interesno-utjecajnih skupina s kojima posluje, pri čemu će analizirati aspekte vezane za prirodu interesa i prirodu moći. Korisno je sastaviti i matricu utjecaja i važnosti s ciljem dobivanja boljeg uvida koliko je pojedina interesno-utjecajna skupina moćna prema organizaciji, te koliko je djelovanje same organizacije važno za određene skupine. Temeljem matrice utjecaja i važnosti, i provedene identifikacije, organizacija može odabrati i odgovarajuću strategiju koju će upotrijebiti u svrhu prilagodbe interesno-utjecajnoj skupini. Na ovakav način olakšava se upravljanje istima što rezultira obostranim zadovoljstvom, ispunjenjem interesa svih skupina, a i postizanjem željenih poslovnih rezultata uz očuvanje imidža.

INA d.d. kao organizacija ima široko razvijenu mrežu odnosa sa mnogim dionicima koji imaju vrlo disperzirane interese te promatraju vrlo različite aspekte poslovanja organizacije. Tijekom godina INA d.d. vrlo uspješno razvija odnose sa svojim interesno-utjecajnim skupinama, te istima upravlja zadovoljavajući istovremeno i njihove ali i vlastite interese. To pokazuje i provedena studija slučaja prema kojoj su bili analizirani odnosi INA-e d.d. sa određenim interesno-utjecajnim skupinama. Cilj studije slučaja je bio na temelju analiziranih odnosa zaključiti kako INA d.d. upravlja svojim interesno-utjecajnim skupinama, odnosno primjenjuje li u svojem djelovanju koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama, te koliko važnost isto ima za poslovanje općenito.

Odabrane interesno-utjecajne skupine bile su četiri primarne i jedna sekundarna interesno-utjecajna skupina. Na temelju prikupljenih podataka provedena je analiza odnosa poduzeća sa zaposlenicima, kupcima, vlasnicima, dobavljačima i društvom općenito. Analizom je utvrđeno kako s obzirom da svaka interesno-utjecajna skupina ima vlastite interese, organizacija istima pristupa na vrlo individualan način u svrhu postizanja obostranog zadovoljstva pri poslovanju.

Temeljem provedene studije slučaja, može se zaključiti kako INA d.d. u svojem djelovanju aktivno primjenjuje koncept upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na način da prati putem raznih alata promjene njihovih interesa i zahtjeva. Istim odgovara razvojem raznih platformi i programa u svrhu unaprjeđenja njihovog zadovoljstva, ali i uključivanjem istih u rad organizacije kako bi se osigurala transparentnost poslovanja.

Važnost primjene koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama ogleda se primarno u očuvanju imidža organizacije. Uspješnom implementacijom interesa i potreba interesno-utjecajnih skupina u proces korporativnog upravljanja, INA d.d. aktivno drži mjesto tržišnog lidera na domaćem tržištu. Odgovarajući način korporativnog upravljanja ogleda se u postignutim nagradama i priznanjima koje poduzeće osvaja dugi niz godina. Pokazatelj uspješnosti primjene koncepta upravljanja interesno-utjecajnim skupinama su i nagrade poput Poslodavca prvog izbora, Nagrade Zlatna Bilanca, Certifikata Poslodavac Partner, Izvrsnosti u izazovima i mnoge druge koje napismeno ukazuju da poduzeće održava imidž tržišnog lidera u mnogim aspektima, od proizvodnje i prodaje pa do upravljanja ljudskim resursima. Ovakav trend poslovanja poduzeće planira nastaviti i u budućnosti što potvrđuje i izjava Uprave kako je primarni strateški cilj za budućnost očuvanje dugoročne održivosti s naglaskom na ojačavanju veza i odnosa sa ključnim dionicima za poduzeće (Službena stranica INA-e d.d., Godišnji izvještaj 2020).

LITERATURA

1. Agle, B., Mitchell, R. i Sonnenfeld, J. (1999.), Who matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience Corporate Performance and CEO values, *Academy of Management Journal*, 42(1), 507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>
2. Almagtome, A., Khaghaany, M. i Once, S. (2020.), Corporate Governance Quality, Stakeholders' Pressure, and Sustainable Development: An Integrated Approach, *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1077-1090. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2020.5.6.082>
3. Ayuso, S., Rodriguez, M. A., Arino, A. M. i Garcia-Castro, R. (2014.), Maximizing Stakeholders' Interests: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance, *Business & Society*, 53(3), 414-439. <https://doi.org/10.1177%2F0007650311433122>
4. Bebchuk, L., Cohen, A. i Ferrell A. (2008.), What Matters in Corporate Governance?, *The Review of Financial Studies*, 22(2), 783-827. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099>
5. Bhagat, S. i Bolton, B. (2008.), Corporate governance and firm performance, *Journal of Corporate Finance*, 14(2), 257-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
6. Cheng, W. L. i Ahmad, J. (2010.), Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility: a case study at multinational corporations in Penang, *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610. <https://doi.org/10.1108/17471111011083464>
7. Claessens, S. (2006.), Corporate Governance and Development, *The World Bank Research Observer*, 21(1), 91-122. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkj004>
8. Clifton, D. i Amran, A. (2011.), The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective, *Journal of Business Ethics*, 98(1), 121-136. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0538-6>
9. Hermalin, B.E. (2005.), Trend sin Corporate Governance, *The Journal of Finance*, 60(5), 2351-2384. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00801.x>
10. Hillman, A. J. i Keim, G. D. (2001.), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.0.CO;2-H)
11. INA (b. d.), Godišnje izvješće 2020., preuzeto 10. srpnja 2021. s <https://www.ina.hr/home/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/>
12. INA (b. d.), Godišnje izvješće 2005-Korporativna društvena odgovornost, preuzeto 10. srpnja 2021. s <https://www.ina.hr/home/press-centar/publikacije/izvjescivanje/>

13. Jamali, D. (2008.), A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, (82), 213-231.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
14. Jo, H. i Harjoto, M.A. (2012.), The Casual Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, (106), 53-72.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1052-1>
15. Kakabadse, N. K., Rozuel, C. i Lee-Davies, L. (2005.), Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review, *International Journal od Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-299. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2005.006733>
16. Khan, A., Muttakin, M.B. i Siddiqui, J. (2013.), Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy, *Journal of Business Ethics*, (114), 207-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1336-0>
17. Leszczynska, A. (2012.), Towards shareholders' value: an analysis of sustainability reports, *Industrial Management & Dana Systems*, 112(6), 911-928.
<https://doi.org/10.1108/02635571211238518>
18. Mason, C. i Simmons, J. (2014.), Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach, *Bus Ethics*, (119), 77-86.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
19. Mohammad, I.J., Salama, A., Dixon, R. i Stratling, R. (2014.), Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector, *Journal of Business Ethics*, (125), 601-615. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1929-2>
20. Rodgers, W. i Gago, S. (2004.), Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time, *Journal of Business Ethics*, 52(4), 349-363. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1534-5>
21. Simmons, J. (2004.), Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance, *Management Decision*, 42(3), 601-611.
<https://doi.org/10.1108/00251740410518985>
22. Spitzeck, H. i Hansen, E. G. (2010.), Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making, *Corporate Governance*, 10(4), 378-391.
<https://doi.org/10.1108/14720701011069623>
23. Taghian, M., D'Souza, C. i Polonsky, M. (2015.), A Stakeholder approach to corporate social responsibility, Reputation and Business Performance, *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>
24. Thomsen, S. (2004.), Corporate values and corporate governance, *The International Journal of Business in Society*, 4(4), 29-46. <https://doi.org/10.1108/14720700410558862>

25. Tipurić, D. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo.
26. Tipurić, D. i suradnici (2015), *Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom*, Zagreb, CIRU.
27. Varvasovszky, Z. i Burgha, R. (2000.), How to do (or not to do) a Stakeholder Analysis, *Health Policy and Planning*, 15(3), 338-345. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.338>
28. Waddock, S. A. i Graves, S. B. (1997.), Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous?, *Business & Society*, (36), 250-279. <https://doi.org/10.1177%2F000765039703600303>
29. Welch, M. i Jackson, P. R. (2007.), Rethinking internal communication: A stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
30. Yoon, B. i Chung, Y. (2018.), The effects of social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (37), 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005>

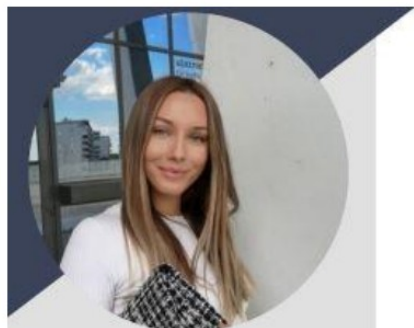
POPIS SLIKA

Slika 1: Odnos korporativnog upravljanja i menadžmenta	6
Slika 2: Berle-Meansov model korporacije.....	7
Slika 3: Glavni ciljevi organizacije prema interesima interesno-utjecajnih skupina	16
Slika 4: Matrica utjecaja i važnosti	19
Slika 5: Logo poduzeća INA d.d.	25
Slika 6: Ključni dionici INA-e d.d.	26
Slika 7: INA Akademija.....	30
Slika 8: Grafički prikaz promjene dobiti po dionici u periodu od 2013. do 2020. godine.....	31
Slika 9: Fokus kupca pri poslovanju INA-e d.d.	33
Slika 10: Zadovoljstvo kupaca proizvodima i uslugama INA-e d.d.	33
Slika 11: Projekt Biorafinerija.....	36

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja	14
Tablica 2: Priroda interesa i moći primarnih interesno-utjecajnih skupina	18
Tablica 3: Pokretači zadovoljstva određenih interesno-utjecajnih skupina	23
Tablica 4: Interesno-utjecajne skupine poduzeća INA d.d.....	27
Tablica 5: Dobit pod dionici u periodu od 2013. godine do 2020. godine u INA-i d.d.	31

ŽIVOTOPIS



NIKA POŽEGA

PROFESSIONAL SKILLS

Communication skills
HRM knowledge and expertise
Recruitment and selection
Project management
Analytics
Organisational Design
Digital literacy
Language skills

PERSONAL SKILLS

Creative spirit
Reliable and professional
Organized
Time management
Team player
Fast learner
Motivated
Perfectionist

LANGUAGE

ENGLISH- C2

CONTACT

P: +365 99 707 737 2
E: nika.pozega@hotmail.com

SOCIAL

fb.me/nikapozega

instagram/@nika.poze

WORK EXPERIENCE

GUEST SERVICE - CARETAKER, HOUSEKEEPING
Esplanade Oleander d.o.o. | June 2019 - Jan 2020
-student job

SALES DEPARTMENT
New Yorker d.o.o. | June 2018- Feb 2019
-student job

SALES DEPARTMENT
Avenija d.o.o. | Feb 2018- June 2018
-student job

STUDENT TEACHING ASSISTANT - ECONOMIC THEORY DEPT.
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu | Jul 2017- Jun 2021
-student job

STUDENT TEACHING ASSISTANT - P.E. DEPT.
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu | Sep 2017- Mar 2018
-student job

HOTEL SERVICE
Istraturist d.o.o. | Jul 2017- Sep 2017
-student job

EDUCATION

MASTER'S DEGREE IN ECONOMICS - MANAGEMENT
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu | 2016 - 2021
GPA 4,4

GENERAL GYMNASIUM SLUNJ
High School Slunj | 2012 - 2016
GPA 4,8

PROJECTS

ESTIMATING THE DETERMINANTS OF DEMAND FOR COSMETIC FACE CARE PRODUCTS

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196105/1/ofel-2019-p485-500.pdf>