**Autor: Prof. dr. sc. Nataša Rupčić**

**Ključne riječi: menadžment, interesno-utjecajne grupe, IUG, uravnotežena matrica postignuća**

**UPRAVLJANJE INTERESNO-UTJECAJNIM GRUPAMA**

***Kompleksnost suvremenog poslovanja poduzećima često onemogućuje da raspolažu svim resursima. Stoga sve više jača važnost tzv. „ekonomije integracija“. Suvremeno poslovanje se intenzivno umrežava te se stvaraju mreže koje uključuju različite interesno-utjecajne grupe, što omogućuje koordinaciju kapaciteta i kompetencija. Uspostava ekonomije integracija, odnosno suradnja s različitim interesno-utjecajnim grupama posebice se odražava na odvijanje funkcija nabave i proizvodnje. Tako se poduzeća povezuju s mrežama dobavljača, a one se pak integriraju s mrežama kupaca. U poduzeću se poslovanje temelji na radu umreženih opunomoćenih pojedinaca koji djeluju u okviru međufunkcijskih timova. Njihovo je djelovanje autonomno i temelji se na neprestanom učenju i upravljanju znanjem. Pritom se kontinuirano traže načini kako identificirati strateški potrebno znanje, učinkovito ga steći uz što niže troškove, učinkovito ga razmjenjivati, pohranjivati te implementirati u procesu stvaranja vrijednosti. U radu autorica analizira koncept interesno-utjecajnih grupa te daje smjernice kako ga primijeniti korištenjem metode uravnotežene matrice postignuća.***

1. **ANALIZA INTERESNO-UTJECAJNIH GRUPA**

Granice suvremenih poduzeća zbog različitih oblika suradnje sa subjektima iz okruženja sve manje su jasno vidljive, pa razumijevanje poduzeća kao funkcionalnog sustava nije moguće bez razumijevanja procesa izvan poduzeća. Stoga se može reći kako je poduzeće kompleksan, dinamičan i stohastičan, ciljno usmjereni sustav, čije je razumijevanje moguće primjenom sustavskog pristupa, odnosno načela sustavske dinamike. Zadatak menadžera tako postaje upravljanje internim i eksternim silnicama kako bi se na temelju inovativnosti i kreativnosti zaposlenika unaprjeđivala efikasnost i efektivnost razvijanjem raznolikosti ponašanja poduzeća.

Preduvjet razvijanja interne raznolikosti ponašanja predstavlja analiza okruženja u smislu analize interesno-utjecajnih grupa **(u nastavku teksta: IUG)**. Početak teorije IUG-a, veže se za rad R. Freemana koji je 1984. godine objavio knjigu *„Strategic Management: A Stakeholder Approach“.* Freeman je nastojao objasniti odnos i ponašanje poduzeća prema vanjskom okruženju. Pojam IUG, Freeman definira kao *„svaku grupu ili pojedinca koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati“*. IUG-e se načelno mogu podijeliti na primarne i sekundarne. Primarne su one s kojima poduzeće ima izravne veze određene ugovorom, dok sekundarne mogu imati utjecaj na poslovanje, ali njihova veza s poduzećem nije ugovorne prirode. Freeman sugerira da u procesu identifikacije IUG-a treba provesti tzv. „vrijednosnu analizu“, odnosno analizu usklađenosti između poduzeća i IUG-a. Kako bi se ostvario ovaj cilj, poduzeće treba znati za koje se vrijednosti zalaže. Treba napomenuti da se pritom ne misli na klasično identificiranje etičkih vrijednosti, već na vrijednosti na kojima se temelji strateški menadžment poduzeća. Nakon identifikacije IUG-a potrebno je provesti usklađivanje, odnosno postići kompromis između ciljeva poduzeća i ciljeva IUG-a.

**Kao IUG-e za poslovanje poduzeća se, osim kupaca i konkurencije, obično pojavljuju: zaposlenici i sindikati, dobavljači i partneri, vlasnici, država i šira društvena zajednica. Stoga ih je s obzirom na aspekt djelovanja moguće podijeliti na interne i eksterne. Interni dionici su zaposlenici, menadžment, dioničari i vlasnici, a u eksterne se može ubrojiti potrošače, dobavljače, kreditore, državu i lokalnu zajednicu.**

Za menadžment je posebno važno utvrditi s kakvom strukturom zaposlenika raspolaže. Zaposlenici s aspekta izvršne i upravljačke strukture predstavljaju najveću snagu poduzeća. Oni su zaduženi za realizaciju ciljeva te rješavanje problema pronalaženjem kreativnih rješenja. Zaposlenici za svoj rad dobivaju kompenzacije u obliku plaće, bonusa, nagrada ili priznanja kojima zadovoljavaju osobne i potrebe svojih obitelji. Zaposlenici također žele dobre radne uvjete, ali i visoki stupanj zadovoljstva u radu. U prosjeku su neskloni mijenjaju posla pa često prihvaćaju suboptimalne kompenzacije.

Korisno je održavati i dobre odnose sa sindikatom, odnosno s njima razvijati partnerske odnose u smislu iznalaženja rješenja na uzajamnu dobrobit. To je posebno korisno činiti u okviru strategije proaktivnoga reinženjeringa.

On se najčešće primjenjuje na prve znakove promjena u okruženju kada menadžment nastoji odgovoriti na pitanje: „Što nam je potrebno da bismo *u budućnosti* bili uspješni?“ Ovim pristupom nastoji se ojačati ili izmijeniti temelj konkurentske prednosti. Ovdje se zapravo suštinski ne radi o smanjenju opsega poslovanja, već o traženju optimalne veličine poslovanja.

Jedan od ključnih razloga neuspješnoga poslovanja može biti neučinkovito riješen problem „*principal-agent*“, odnosno odnos menadžmenta i vlasnika. Menadžeri su zaduženi za ostvarivanje poslovnih ciljeva pri čemu ulažu svoje znanje, iskustvo, kreativnost i vrijeme. Zauzvrat očekuju visoke kompenzacije koje uz fiksnu plaću uključuju i različite bonuse. No, radom nerijetko žele zadovoljiti i osobne ciljeve povećanja moći, statusa i prestiža. Može se konstatirati da su menadžeri najviše usmjereni na maksimalizaciju vlastitih koristi. Njihov rad i ponašanje čest je uzrok pojave *X-neefikasnosti*, što mogu sankcionirati postojeći ili novi vlasnici i to preuzimanjem poduzeća. No, menadžment treba uložiti maksimalan napor ako želi steći reputaciju o uspješnom upravljanju resursima poduzeća te tako povećati svoju radnu mobilnost. Vrhovni menadžment treba dobro poznavati strukturu i značajke svih razina menadžmenta, a posebno njihovo prethodno iskustvo, znanja, vještine te primijenjeni stil vođenja i odnos prema zaposlenicima. Svaka od ovih stavki može značajno unaprijediti ili zakočiti poslovanje poduzeća.

Menadžment poduzeća, posebno u fazi razvoja, treba razmotriti vlasničku strukturu i donijeti odluke oko moguće promjene. Tako neki (su)vlasnici ne žele izgubiti upravljačku kontrolu pa nisu skloni prodaji većinskoga udjela bez obzira na činjenicu što poduzeće tada može ostati malo. Općenito, vlasnici poduzeća su pojedinci ili druge organizacije, uključujući državu, koji od ulaganja kapitala očekuju povrat u obliku dividendi. No, dioničari očekuju i povećanje cijene dionica poduzeća kojega su vlasnici ako ono kotira na burzi. U današnje vrijeme vlasnici su većinom institucionalizirani, odnosno djeluju posredstvom investicijskih fondova. Svoje interese štite postavljanjem uprave. O upravi ovisi uspješnost poslovanja, ali i iskazivanje konačne dobiti. Ovaj subjekt može djelovati u konfliktnoj situaciji između kratkoročnoga iskazivanja što veće dobiti u odnosu na opciju ulaganja u učenje te istraživanje i razvoj, što smanjuje trenutnu dobit, ali dugoročno pozitivno utječe na poslovanje. Treba ipak napomenuti da su dioničari rijetko aktivni u određivanju načina poslovanja. Obično se zadovoljavaju određenom razinom profita koja je niža od maksimalne. U slučaju da se ostvaruje niža razina profita, skloniji su opciji prodaje dionica, nego intervenciji. Ako se niža razina profita ostvaruje zbog postojanja X-neefikasnosti, postoji prijetnja preuzimanja poduzeća. Tada će novi vlasnik rješavanjem problema X-neefikasnosti moći ostvariti bolje poslovne rezultate, bez promjene poslovnoga modela.

**Posebnu pozornost u vrijednosnoj analizi IUG-a treba posvetiti i kreditorima, dobavljačima te odnosu s državom i širom društvenom zajednicom. Kreditori poduzeću osiguravaju kapital, a zauzvrat traže vraćanje glavnice i kamata. U slučaju problema s naplatom, mogu pokrenuti proces stečaja i likvidacije. No, prethodno su ipak skloniji posegnuti za mjerama reprograma dugovanja, odnosno traženju alternativnih rješenja.**

Poduzeće u svoje proizvode i usluge ugrađuje proizvode i usluge drugih poduzeća, odnosno dobavljača ili pak dio procesa realizacije nove vrijednosti provodi u suradnji s partnerima. Cijena i kvaliteta proizvoda poduzeća, kao i rokovi isporuke, u izravnoj su vezi s kvalitetom, cijenama i rokovima dobavljača. Jasno je da dobra suradnja s dobavljačima i partnerima može značajno unaprijediti uspješnost poslovanja.

Država kroz zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast organizira infrastrukturu u smislu reguliranja tržišta roba, rada i novca. Loša pravna regulativa može otežati uvjete poslovanja te izravno utjecati na poslovni rezultat. Država poduzeću nameće izdatke u obliku plaćanja poreza i drugih propisanih davanja. Utjecaj poduzeća na državu moguć je tek neizravno, putem različitih udruženja i javnoga djelovanja. Međutim, najvažniji čimbenik o kojem ovisi mogućnost i intenzitet utjecaja poduzeća na državu, pa i ostale IUG-e, jest veličina, odnosno tržišna moć poduzeća.

Društvena zajednica predstavlja pojedince i organizacije s kojima poduzeće nije izravno povezano, ali koji svojim djelovanjem utječu na tržište i čitavo društveno okruženje. Tu je moguće uključiti utjecaj međunarodne zajednice koja je utvrdila određenu pravnu regulativu, međunarodne organizacije koje su odredile razne norme i standarde, lokalnu zajednicu koja je odredila uvjete poslovanja, političke organizacije s utjecajem na državu, sindikalne organizacije s utjecajem na troškove rada, strukovna udruženja, medije, aktivističke grupe i sl. Lokalna zajednica ima veliki utjecaj na poslovanje. O kvaliteti uvjeta lokalne zajednice značajno ovisi uspjeh poduzeća. To se posebno odnosi na kvalitetu radne snage koju osiguravaju obrazovne institucije. Zakonodavstvo lokalne zajednice poduzećima može osigurati neke ustupke, poput poreznih olakšica ako ispune određene kriterije, primjerice stvore određeni broj novih radnih mjesta. Uloga lokalne zajednice u ovom segmentu može se preklapati s ulogom države. No, lokalna zajednica obuhvaća i lokalno stanovništvo koje se može spontano organizirati kako bi otežalo poslovanje prosvjedima ili bojkotiranjem ponude. Pa ipak, lokalna zajednica svojom podrškom, prvenstveno prihvaćanjem i kupnjom ponude, može predstavljati ključni čimbenik poslovnoga uspjeha. Da bi osigurala podršku lokalne zajednice, poduzeća primjenjuju različite oblike proaktivnoga društveno-odgovornog ponašanja.

Napore lokalne zajednice oko ostvarivanja određenih prava podupiru i mediji. Danas se informacije o neetičnom ili društveno neodgovornom ponašanju brzo šire i loše utječu na ugled poduzeća. Osim toga, mnogi dionici, posebno kupci, na društvenim mrežama pišu o svojim iskustvima s ponudom nekog poduzeća te s poslodavcima, što umanjuje mogućnost poduzeća da širi poslovanje i stekne kvalitetne ljudske potencijale. No, društvenim mrežama mogu se širiti i lažne informacije pa poduzeća odlučuju surađivati s medijima te osnivaju odjele za odnose s javnošću ili takve usluge *outsourciraju*, odnosno koriste se suradnjom s vanjskim partnerima. Takva praksa nadopunjuje se i drugim aktivnostima za poboljšanje imidža poduzeća u medijima i javnosti općenito, poput gostovanja menadžera i zaposlenika u raznim emisijama ili pak pozivanjem medija i predstavnika lokalne zajednice u posjet poduzeću.

Na djelovanje poduzeća utječu i posebne interesne grupe. To mogu biti udruženja za zaštitu životinja te udruženja koja se bore za unaprjeđenje prava raznih grupa u društvu. Ova udruženja svoje ciljeve ostvaruju političkom borbom koja uključuje prosvjede, lobiranje, ali i financiranje političkih grupa koje pobjedom na izborima imaju volje izmijeniti zakonodavnu praksu sukladno interesima tih udruženja. Članovi različitih interesnih grupa nerijetko iskazuju solidarnost jedni prema drugima kao način ostvarivanja prava i interesa neke lokalne, ali i globalne zajednice. Sve ove okolnosti potrebno je razmotriti, pomno analizirati i prema njima se vrijednosno odrediti.

1. **UPRAVLJANJE INTERESNO-UTJECAJNIM GRUPAMA POMOĆU URAVNOTEŽENE MATRICE POSTIGNUĆA**

Matrica postignuća služi za opisivanje provođenja strategije, usklađivanje poslovnih jedinica i zajedničkih službi kako bi se ostvarila sinergija, postavili prioriteti za strateške inicijative te se usmjeravao proces implementacije strategije. Matricom se u prvi plan stavlja strategija i vizija, a ne kontrola. Njena je svrha okupiti zaposlenike oko zajedničke vizije. Uravnoteženom matricom postignuća uspješnost poslovanja prati se u nekoliko kategorija, obično kroz četiri perspektive: financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu unutarnjih procesa i perspektivu učenja i rasta. Budući da se analiza IUG-a obično provodi grafički identifikacijom ključnih IUG-a, za poduzeće je korisno da podatke iz ove analize uklopi u matricu postignuća. Pritom treba napomenuti da je ovu matricu korisnije nazvati matricom postignuća i razvojnih perspektiva jer ona uravnotežuje naglasak na sadašnji trenutak i sadašnje rezultate s potencijalima ostvarivanja strateških ciljeva u budućnosti.

**U razvijanju matrice postignuća korisno je krenuti obrnutim putem od uvriježenog, odnosno najprije razmotriti perspektivu rasta i razvoja. Ovu perspektivu moguće je razmatrati nakon definiranja strategije.**

**No, u suvremenom poslovanju mnoga poduzeća nemaju jasno definiranu strategiju, već imaju određeni strateški pravac te razmatraju poduzimanje određenih strateških opcija.** Prilikom izbora strateških opcija koje će se poduzeti, od koristi mogu biti rezultati analize ove perspektive. U okviru perspektive rasta i razvoja razmatraju se svi resursi ključni za budući razvoj poslovanja. U okviru ove dimenzije treba razmotriti uspješnost zadovoljavanja kriterija legitimiteta, odnosno dugoročnoga zadovoljavanja interesa ključnih IUG-a. Tako je u okviru ove perspektive potrebno utvrditi s kojim ljudskim potencijalima poduzeće raspolaže, odnosno napraviti analizu zaposlenika kao IUG-e, kako je ranije navedeno. Usto, potrebno je napraviti analizu menadžerskih kapaciteta za realizaciju strateškoga pravca. Tada je potrebno procijeniti stupanj njihove usklađenosti međusobno i s odrednicama strateškoga pravca te definirati plan korekcije utvrđenih odstupanja.

Treba konstatirati da je ovdje prvenstveno riječ o utvrđivanju raspoloživosti potrebnih znanja i vještina za ostvarivanje strateškoga pravca. Ove napore treba poduprijeti ulaganje u sustav upravljanja znanjem, odnosno u menadžerske informacijske sustave koji mogu olakšati donošenje operativnih, ali i strateških odluka. No, potrebno je razmatrati i stupanj mogućnosti uspostavljanja sinergije između menadžmenta i zaposlenika. To se posebno odnosi na važnost dizajniranja organizacijske kulture odnosno klime koja može pomoći u ostvarivanju strateških ciljeva. Tako organizacijska kultura može biti birokratska, inovativna i kultura postignuća te timska ili pomagačka kultura. Također, treba razmotriti mogućnosti međufunkcijskoga povezivanja, odnosno rada na projektni način te stil vođenja koji u danim okolnostima može postići najbolje rezultate.

U okviru ove perspektive, odnosno u svrhu stvaranja preduvjeta za ostvarivanje kriterija legitimiteta, potrebno je provesti vrijednosnu analizu u odnosu na druge važne IUG-e, posebno dobavljače, kreditore te lokalnu zajednicu. Mnoge strateške ciljeve nije moguće postići bez podrške kreditora, ako nedostaju *inputi* željenih karakteristika te ako lokalno okruženje nema raspoložive uvjete, posebno s obzirom na potrebnu infrastrukturu. Usto, u okviru ove perspektive treba razmotriti potencijale stvaranja vrijednosti u budućnosti. Tako treba razmotriti preduvjete za provođenje procesa unaprjeđenja, odnosno istraživačkoga rada. To je moguće ostvarivati samostalno ili u partnerstvu s drugim subjektima ili organizacijama. Stoga je u okviru ove perspektive korisno analizirati mogućnost uspostave odnosa s poželjnim strateškim partnerima.

U okviru perspektive unutarnjih procesa korisno je razmatrati sadašnje ključne čimbenike uspjeha. To su posebno procesi koje je moguće obuhvatiti pojmom operacijskoga menadžmenta. Ovdje je posebno važno analizirati sadašnji proces stvaranja vrijednosti te odnos s dionicima koji predstavljaju stupove toga procesa. Tako je potrebno analizirati provođenje procesa nabave, odnosno sadašnji odnos s dobavljačima te tražiti rješenja, ako taj odnos nije u skladu s potrebama. Važno je razmotriti i srž procesa stvaranja vrijednosti te odnos proizvodnih radnika prema stvaranju vrijednosti. Tako je posebnu pozornost potrebno posvetiti pitanjima kvalitete. U analizu kvalitete potrebno je uključiti dionike poput radnika, kupaca i menadžmenta te definirati plan korekcija.

U okviru ove perspektive korisno je analizirati i odnos s ključnim dionicima procesa distribucije te upravljanje rizicima. Posebno je važno razmotriti proces upravljanja odnosima s kupcima. Ovaj proces uključuje analizu načina zadržavanja postojećih kupaca, privlačenja novih te unaprjeđenja odnosa s kupcima. Stoga je posebno važno mjeriti kvalitetu odnosa s kupcima u smislu zadovoljstva kupnje te zadovoljstva ponovljene kupnje, zadovoljstva pri rješavanju pritužba kupaca, odanost ciljne grupe kupaca, broj novih kupaca itd. Također je važno obuhvatiti analizu odrednica poslovanja kao što su cijena proizvoda, njihova dostupnost, funkcionalnost, snaga brenda te prateće usluge. Posebnu pozornost je korisno posvetiti tzv. „emocionalnoj vrijednosti“ ponude. Emocionalna vrijednost je ekonomska vrijednost, odnosno novčano izražena vrijednost osjećaja kada kupac ima pozitivni doživljaj nekog proizvoda ili usluge. Odnos kvalitete i cijene predstavlja tek preduvjet konkurentnosti, dok poanta emocionalnoga poslovanja postaje odnos novac/smisao.

**Financijska perspektiva je za mnoga poduzeća prva i najvažnija. No, njen ishod je tek odraz odnosno posljedica prethodno definiranih perspektiva.** Financijskom perspektivom se opisuju opipljivi rezultati strategije u tradicionalnim financijskim terminima. U okviru ove perspektive potrebno je izračunati pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, obrtaja, ekonomičnosti, rentabilnosti te burzovnoga poslovanja, ako postoji. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti smatraju se pokazateljima sigurnosti poslovanja, dok su pokazatelji proizvodnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti i koeficijenti obrtaja pokazatelji efikasnosti ili uspješnosti poslovanja. Poduzeće u okviru ove perspektive može pratiti dinamiku prihoda i troškova prema ključnim identificiranim IUG-ama. Posebnu pozornost je potrebno posvetiti kategoriji kupaca te pratiti prihod od prodaje, prihod po broju kupaca, po ključnim kategorijama kupaca, po novoj kupnji, po ponovljenoj kupnji i sl. No, korisno je razmatrati i prihod po zaposlenom, odnosno utvrđivati kakav je doprinos zaposlenika stvaranju nove vrijednosti, odnosno pokriću troškova. Ostvarivanje profitabilnosti za poduzeće je poput kisika. Bez nje nema života, no ona nije suština poslovanja. Stoga je jasno da rezultate ove razine treba povezati s prethodnima te u slučaju problema rješenja tražiti na drugim razinama.

1. **ZAKLJUČAK**

Može se zaključiti da je pri upravljanju odnosima s IUG-ama važno uspostavljati učinkovite partnerske odnose te ih neprestano razvijati. Pritom je od velike važnosti identificirati poželjne partnere. Posebno je važna suradnja s IUG-ama koje raspolažu potrebnim resursima ili kompetencijama. Suradnja s različitim subjektima koji mogu osigurati pristup resursima i kompetencijama tako može postati jedan od izvora konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Upravljanje odnosima s IUG-ama stoga ukazuje na važnost razvoja tzv. „suradničkog menadžmenta“. No, analizu IUG-a poduzeća trebaju konkretizirati. U tu svrhu može poslužiti matrica postignuća. Na taj je način moguće povezati sadašnje poslovanje s budućim perspektivama razvoja, odnosno kratkoročnu i dugoročnu perspektivu kroz prizmu pluralizma različitih odnosa. Na temelju ovakvoga pristupa moguće je razvijati integracijska rješenja u odnosu s IUG-ama, odnosno razvoj poduzeća temeljiti na zasadama suradničkoga menadžmenta.