



**„Универзитет Св. Климент Охридски“  
Економски факултет-Прилеп**

**Докторска дисертација  
од кандидатот м-р Снежана Димковска**

**Тема:**

**“Стратегиска проценка и менаџирање на стејкхолдерите на  
компаниите во Република Македонија,,**

**Ментор:**  
Проф.др.Марика Башеска Ѓорѓиевска

**Кандидат:**  
мр. Снежана Димковска

**Април 2020**

## Содржина на докторскиот труд

<b>ВОВЕД</b> -----	6
<b>1.МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> -----	8
1.1.Проблем и предмет на истражувањето-----	8
1.2.Просторно определување на предметот на истражување-----	9
1.3.Цели на истражувањето-----	9
1.4.Очекувања од истражувањето-----	10
1.5. Хипотетска рамка-----	11
1.6.Методи и техники на истражувањето-----	11
<b>2.СТРАТЕГИСКА ПРОЦЕНКА НА СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ</b> -----	13
<b>2.1.Потреба од стратегиска  проценка на стејкхолдерите</b> -----	13
<b>2.2.Стратегиски избор, идентификација и оцена на стејкхолдерите</b> -----	16
2.2.1.Идентификација на можни влијанија на стејкхолдерите врз работата на компанијата-----	19
2.2.1.1.Позитивни влијанија на стејкхолдерите-----	27
2.2.1.2.Негативни влијанија на стејкхолдерите-----	28
2.2.1.3.Неутрални влијанија на стејкхолдерите-----	30

2.2.2. Стратегиска проценка на авторитетот на стејкхолдерите -----	33
2.2.2.1. Стејкхолдери со висок авторитет-----	38
2.2.2.2. Стејкхолдери со низок авторитет -----	39
2.2.3. Стратегиска проценка на интересот на стејкхолдерите кој што го имаат од компанијата-----	41
2.2.3.1. Активни стејкхолдери-----	43
2.2.3.2. Пасивни стејкхолдери-----	44
<b>2.3. Поврзување на визијата, мисијата и целите на компанијата со стејкхолдерите-----</b>	<b>46</b>
2.3.1. Стејкхолдерите и визијата на компанијата -----	46
2.3.2. Стејкхолдерите и мисијата на компанијата-----	47
2.3.3. Стејкхолдерите и целите на компанијата-----	48
<b>2.4. Облици и видови на комуникација и интеракција на компаниите со стејкхолдерите-----</b>	<b>51</b>
2.4.1. Формална и неформална комуникација-----	55
2.4.2. Интерна и екстерна комуникација-----	57
2.4.3. Еднонасочна и двонасочна комуникација -----	60
2.4.4. Комуникација нагоре, надолу и латерална-----	61
2.4.5. Интеракција со стејкхолдерите во контекст на целокупното работење на компанијата-----	63
2.4.6. Способност на компанијата за примање и испраќање на информации со стејкхолдерите-----	66
2.4.7. Задоволување на потребите на стејкхолдерите на компанијата-----	69
<b>3. МЕНАѢЖИРАЊЕ СО СТЕЈКХОЛДЕРИ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНОСТА НА КОМПАНИИТЕ-----</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите -----</b>	<b>74</b>

3.1.1. Пристап кон системот на менаџирање низ идентификација на стејкхолдерите-----	77
3.1.2. Проценување на интересите на стејкхолдерите во системот на менаџирање -----	82
<b>3.2. Идентификација и опишување на стејкхолдерите -----</b>	<b>83</b>
Групи стејкхолдери-----	87
3.2.1. Идентификација по карактеристиките на стејкхолдерите-----	90
3.2.2. Идентификација по меѓусебна поврзаност на стејкхолдерите -----	92
3.2.3. Идентификација по ресурси и иницијатива-----	94
<b>3.3. Односот на компаниите во Република Македонија спрема нивните стејкхолдери-----</b>	<b>96</b>
3.3.1. Односи на компаниите со вработените-----	98
3.3.2. Односи на компаниите на пазарот-----	101
3.3.3. Етичко управување со компаниите-----	104
3.3.4. Односот спрема животната средина на компаниите-----	108
3.3.5. Вложување во заедницата-----	111
3.3.6. Општествена одговорност на компаниите во Р.Македонија-----	113
3.3.7. Изградување на репутација на компанијата како резултат на односот со стејкхолдерите-----	118
<b>4. ЕМПИРИСКА СТУДИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ПРОЦЕНКА И НАЧИНОТ НА МЕНАџИРАЊЕ НА СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ ОД СТРАНА НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА-----</b>	<b>122</b>
<b>4.1. Истражување на состојбата со стратегиската проценка и начинот на менаџирање на стејкхолдерите во Р.Македонија-----</b>	<b>122</b>
4.1.1. Проблем и цели на истражувањето-----	122

4.1.2.Определување на примерокот и техники на истражувањето-----124

4.1.3.Резултати, анализа и заклучоци од истражувањето-----179

**4.2.Препораки за формулирање на стратегии за проценка и менаџирање  
на стејкхолдерите на компаниите во Република Македонија-----188**

## **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Користена литература-----стр195

## ВОВЕД

Поаѓајќи од фактот дека стејкхолдери се сите субјекти кои се поврзани на било каков начин со определена компанија и истите имаат определен интерес од нејзиното работење, ја наметнува потребата од нејзина постојана комуникација со нив и нивно следење, односно креирање и менаџирање на релациите со нив. Основа на градење на односите со стејкхолдерите претставува ставот дека компаниите и општеството се меѓусебно зависни, па затоа просперитетот на компаниите е поврзан со благосостојбата на клучните засегнати страни, односно стејкхолдерите. Оваа поврзаност со стејкхолдерите за компанијата е од стратегиско значење и е неразделно поврзана со нејзината мисија, вредности и цели. Денес постои широко распространет став, ориентиран кон тоа дека успехот на една компанија, не може да биде генериран само од придобивките на нејзините акционери, туку нејзиниот успех треба да им служи и на интересите на другите засегнати страни во општествената заедница, од причина што ниту една компанија не постои сама за себе, ниту пак работи во изолирана средина. За компанијата да работи успешно, претпоставка е дека таа е организирана и поддржана од страна на бројни субјекти во општественото опкружување, па оправдано може да се очекува дека компанијата треба да возврати и да придонесе кон благосостојба и задоволување на интересите на нејзините заинтересирани страни, со цел да се генерираат определени долгорочни вредности на меѓусебна доверба и поддршка, кои се од витално значење како за компанијата, така и за заинтересираните страни.

Во Република Македонија, во периодот од триесетина години од нејзиното осамостојување и трансформирање на системот на пазарна економија и негово развивање, може да се констатира дека структурата на компаниите во државата се состои од голем процент на новоформирани мали и средни претпријатија, кои настанаа како резултат на распаѓањето на големите компании од претходниот период, како и резултат на претприемничката иницијатива на поединци и групи. Во почетокот на создавањето на секоја компанија, бројот на стејкхолдери односно засегнати страни е мал, но со

развојот и зголемување на истата, бројот на стејкхолдерите се зголемува, а со тоа се наметнува потребата од изградување на посебен пристап на компанијата кон секој од нив. Во Република Македонија со зголемувањето на бројот на компании и нивниот развој и раст, како појава се повеќе се наметнува потребата од примена на посебен пристап кон различните стејкхолдери на компанијата. Со зголемување на секоја компанија, се зголемува и бројот на стејкхолдерите, па од тоа произлегува и потребата од менаџирање со нив, поставување на соодветни стратегии и однесување во комуникацијата со нив. Поимот за современа компанија веќе не ја претставува компанијата само како производител или дистрибутер на стоки и услуги, туку таа е активен учесник со законски статус и сопствени интереси во општествениот дијалог, кој се одвива во и околу компанијата, која има нова политичка улога во средината во која делува и работи.

Со цел компанијата да ги знае потребите и желбите на своите заинтересирани страни, потребно е да ги има во предвид нивните интереси при донесувањето и спроведувањето на своите деловни одлуки. Менаџерите на компанијата треба да ја земат предвид секоја група и поединец, кои можат да влијаат или да бидат засегнати од одлуките кои компанијата ги донесува за постигнување на своите цели. Според Freeman (1984) практичните предизвици, сепак, почнуваат да се појавуваат веднаш штом некој се обиде да состави листа на засегнати страни. Реализацијата на целите на компаниите влијае на огромен број луѓе и тоа како директно преку нивните купувачи, вработени и сопственици, така и индиректно преку нивните снабдувачи и однесување на пазарот, кое исто така има одредени ефекти, што во пракса ги принудува компаниите да се посветат на клучните стејкхолдери од огромниот број на засегнати страни.

# Методолошки пристап во истражувањето

## 1.1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како што беше наведено во воведниот дел на оваа докторска дисертација како предмет на истражување се стејкхолдерите и менаџирањето со нив од страна на компаниите. Докторската дисертација **Стратегиска проценка и менаџирање на стејкхолдерите на компаниите во Република Македонија** како проблем го дефинира недостатокот на правилна стратегиска проценка на стејкхолдерите и соодветното менаџирање со нив од страна на компаниите, поради што компаниите во Република Македонија имаат проблем со својата ефикасност и ефективност во работењето. Во Република Македонија појавата на економска нестабилност на компаниите и големиот број на пропаднати компании претставува општествена појава, при што се создава клима на несигурност во секој аспект во работењето на компаниите. Од страна на државата во настојување да се надмине ваквата економска состојба на стопанството, постојано се донесува законска регулатива, која има за цел регулирање на меѓусебните односи на учесниците на пазарот, но и покрај хиперпродукцијата на закони, во нашата држава сепак не е ефикасно решен овој проблем. Ретки се случаите каде постои цврста соработка помеѓу компаниите изградена врз основа на деловна доверба и почитување на меѓусебните потреби, каде односите на компаниите со нивната пазарна и непазарна околина можат да се обликуваат на колаборативен начин, кој генерира една симбиоза на заеднички очекувања на стејкхолдерите и на самите компании. Претпоставка е дека ваквата економска структура и позиции на компаниите во Република Македонија, е предизвикана од несоодветниот пристап спрема стејкхолдерите, пристап во кој отсутствуваат посебни стратегии на проценка на стејкхолдерите, како и несоодветно менаџирање со нив од страна на компаниите.



## 1.2. ПРОСТОРНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е изведено на територијата на Република Македонија и се опфатени компании кои се основани и работат во Република Македонија, со седиште што се наоѓа во Република Македонија.

## 1.3. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Основна цел** на истражувањето е да се утврди влијанието на стејкхолдерите врз работењето на компаниите, да се определат начините и модалитетите за стратегиска проценка на стејкхолдерите на компаниите воопшто и во Република Македонија и преку емпириска студија да се предложат стратегии за соодветно менаџирање со секој од нив. Со остварување на основната цел на истражувањето, со оглед на тоа што во Република Македонија мал број на компании вршат стратегиска проценка на стејкхолдерите и соодветно менаџираат со нив, целта на ова истражување е да се помогне на македонските компании да изградат поинаков однос спрема своите заинтересирани страни, а со тоа да ја подигнат на повисоко ниво својата ефикасност во работењето и својот углед во бизнис заедницата. Врз основа на вака дефинираната основна цел на истражувањето, можат да се издвојат следните посебни цели:

**Прва посебна цел** е врз основа на групирање да се класифицираат компаниите во две групи и тоа во една група оние кои бележат економски успех во последните неколку години, а во друга група оние компании кои немаат економска успешност во последните неколку години. За секоја од двете групи да се истражи дали имаат изградено стратегиска проценка спрема своите стејкхолдери и дали менаџираат со нив, таквите резултати да се споредат и да се види дали и во колкава мерка постоењето на стратегиска проценка влијае на успешното работење на компанијата.

**Втора посебна цел** е да се изврши анализа за тоа каков е односот на компаниите спрема своите стејкхолдери, дали имаат изградено нивна стратегиска проценка и како менаџираат со нив, со цел идентификација на факторите за успешна соработка со заинтересираните страни, па врз основа на оваа метода да се донесат заклучоци кои ќе придонесат за унапредување на економската ефикасност на компаниите во Република Македонија.

#### **1.4. ОЧЕКУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Од направеното истражување се очекува да се зголеми постоечкото знаење за значењето на стратегиската проценка на стејкхолдерите и нивно менаџирање од страна на компаниите во Република Македонија и тоа:

-Да се докаже генералната хипотеза дека стратегиската проценка на стејкхолдерите и менаџирањето со нив, има позитивно влијание на успешноста во работењето на компаниите и нивната економска ефикасност.

-Да се докаже значењето на стратегиската проценка на стејкхолдерите од страна на компаниите и нивното правилно менаџирање, кое има пресудно значење во нивното работење и нивната ефикасност и успешност. Се очекува да се утврди дека интеракцијата помеѓу компаниите и нивните стејкхолдери е една од основите за успешните бизнис релации и меѓусебната доверба во работењето. Навремено примање и разбирање на емитираните пораки од заинтересираните страни на компанијата односно стејкхолдерите, всушност многу често може за придонесе за избегнување на кризи и стагнација во компанијата, па дури и пропаѓање на истата.

-Исто така се очекува резултатите од истражувањето да претставуваат основа за поуспешно и ефективно работење на компаниите во Република Македонија, засновано на концептот на управување со знаење, бидејќи ќе даде адекватни решенија во однос на градење на стратегиската проценка на стејкхолдерите и менаџирањето со нив.

## 1.5 ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со дефинираниот предмет и поаѓајќи од поставените цели на докторската дисертација, како **Генерална хипотеза** се поставува

**Отсуството на стратегиска проценка на стејкхолдерите и несоодветното менаџирање со нив е една од основните причини за економската неефикасност на компаниите во Република Македонија.**

Од генералната хипотеза можат да се извлечат следните **посебни хипотези**:

1. Компаниите кои се успешни и економски ефикасни имаат стратегиски пристап кон стејкхолдерите и правилно менаџираат со нив.
2. Македонските компании кои не се економски ефикасни немаат изградено правилна стратегиска проценка на своите стејкхолдери и погрешно менаџираат со нив.

## 1.6. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во изработката на докторската дисертација се користат повеќе научни методи како би можело да се добијат што е можно попрецизни, порелевантни и поверодостојни заклучоци.

Теоретскиот дел од оваа докторска дисертација се заснова на методот на теоретска анализа и проучување на досегашните теоретски сознанија и научни достигнувања од областа на стратегиска проценка на стејкхолдерите и менаџментот со нив од страна на компаниите, вклучувајќи библиографско проучување на досегашната научната литература за податоците за истражуваната област.

Реализацијата на истражувањето се врши во компании кои имаат седиште и се регистрирани во Република Македонија, со цел да се добие

одредена слика и претстава за ставот на македонските компании спрема своите стејкхолдери.

Истражувањето е извршено на намерен примерок од 76 компании, кои се регистрирани со седиште во Република Македонија. Во истражувањето се користи метод на испитување со помош на прашалник како основен инструмент на истражувањето, кој е составен од прашања наменети за сопствениците на компаниите, менаџерите кои менаџираат со компаниите, како и вработени лица на повисоки позиции во компаниите. Статистичките податоци во Република Македонија за структурата на компаниите според бројот на вработени покажуваат дека најголемо учество од 79.1 % имаат деловните субјекти со 1 до 9 вработени, потоа следат деловните субјекти без вработени или субјектите со неутврден број вработени (без податок за вработени) со 11.4 %, па субјектите со 10 до 19 вработени со 4.3 %, потоа субјектите со 20 до 49 вработени, чие учество изнесува 2.9 %, со 1.9 % учествуваат субјектите со 50 до 249 вработени и само 0.3 % од активните деловни субјекти имаат над 250 вработени.<sup>1</sup> Во интерес на проблематиката која е тема на оваа докторска дисертација, очекувано е повеќе да се применува стратегиска проценка на стејкхолдерите кај големите и средни компании, но поради структурата на компаниите во Република Македонија, примерокот на истражувањето опфаќа околу 30% големи и средни компании, а останатите 70% се микро и мали претпријатија. Секој примерок кој што е заснован на теорија на веројатност ќе дадеше помалку валидни резултати.

---

<sup>1</sup> <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=79>

# Стратегиска проценка на стејкхолдерите

## 2.1. Потребата од стратегиска проценка на стејкхолдерите

Потребата од стратегиска проценка на стејкхолдерите кои ги имаат компаниите, произлегува од промените во карактерот и условите на работење помеѓу сите деловни субјекти(компаниии) во услови на променлив, динамичен и конкурентен пазар, во услови на глобализација и зголемена конкуренција. Во однос на дефинирање на поимот стејкхолдери Бобек Шуклев и Љубомир Дракулевски (2001) тргнуваат од фактот дека стејкхолдерите се групи кои можат да влијаат или се под влијание на одлуките донесени од страна на менаџментот на претпријатието<sup>2</sup>, следствено се наметнува потребата од комуникација, договарање и одржување на стабилни односи со нив, со што тие се мотивираат да се однесуваат на начин што е корисен за претпријатието. Дефиницијата според која J. Kaler (2006) стејкхолдерите ги опишува како заинтересирани страни кои во бизнисот треба имаат специфични улоги, да бидат силни или слаби, морално легитимни и кои тврдат дека нивните интереси ги опслужува тој бизнис,<sup>3</sup> ја наметнува потребата од нивна стратегиска проценка. Терминот стејкхолдери е составен од два основни термина: stake-кој означува личности кои имаат интерес или се вклучени во определена акција и holders-оние кои се под влијание на таквите акции,<sup>4</sup> димензионирајќи ја потенцијалната моќ на влијание на ваквите групи или поединци спрема компаниите. Според G. Kelly (1997) признат стејкхолдер е оној кој има интерес од одлуките и акциите на поединечни компании, па како последица на тоа бара право на консултирање, информирање и учество во одлучувањето, а прифаќањето на членството му носи определени обврски<sup>5</sup>. Засегнатите страни (стејкхолдери) се оние групи од кои компанијата

---

<sup>2</sup> Шуклев,Б., Дракулевски,Љ. (2001) Стратегиски менаџмент 2 изменето и проширено издание,Економски факултет, Скопје страна 62

<sup>3</sup> Kaler,J (2006) Evaluating Stakeholder Theory Journal of Business Ethics/ December pp 249–268

<sup>4</sup> Шуклев,Б., Дракулевски,Љ. (2001) Стратегиски менаџмент 2 изменето и проширено издание,Економски факултет, Скопје страна 61

<sup>5</sup> Kelly,G., Kelly,D., Gamble,A.(1997) Conclusion: Stakeholder Capitalism., str.240

доброволно ги прифатила придобивките и спрема кои компанијата имала обврска за односи засновани на правичност спрема нив.<sup>6</sup> Компаниите во остварувањето на својата основна цел за создавање на профит, во ваквите услови, освен задоволување на сопствената потреба за нивно функционирање, мораат да бидат свесни и за потребите на нивните заинтересирани страни, кои што поставуваат определени барања, а кои истовремено предизвикуваат и определени ограничувања на активноста на компаниите, за што е потребно да се направи стратесиска проценка на стејкхолдерите. Потребата од стратегија спрема стејкхолдерите зависи од организациската структура на компанијата и е инкорпорирана во целокупната стратегија на компанијата.

Стратесиската проценка на стејкхолдерите претставува значаен сегмент од целокупното формулирање на стратегија на компанијата, а во тој контекст според Freeman R. E. современиот концепт на просперитетна компанија се повеќе се заснова на зголемено внимание кон засегнатите страни и нивна проценка и станува широко прифатена идеја чија основната појдовна точка на градење на односите со стејкхолдерите е нивна стратесиска проценка. Компаниите и општеството се меѓусебно зависни, па затоа просперитетот на компаниите е поврзан со благосостојбата на клучните засегнати страни, односно стејкхолдерите. Согласно интересот кој компанијата го има од коректниот однос спрема нејзините стејкхолдери, а кој е заснован на нивната стратесиска проценка, произлегува и настојувањето да се постигне максимален успех во материјалните, социјалните, комерцијалните и интелектуалните капацитети во компанијата, со цел да се достигнат дефинираните цели и зголемување на вредноста на компанијата во економска, социјална и еколошка сфера.

Заинтересираните страни (стејкхолдери) го вклучуваат секое лице, група или организација што има интерес во активностите и работите на компанијата. Потребата од стратесиски пристап на менаџментот кон стејкхолдерите на компанијата и нивна стратесиска проценка, низ спектарот на успешно управување со нив Freeman (2010) смета дека „менаџерскиот поглед“ на компанијата не е така едноставен, па до колку компаниите сакаат да имаат успех и ентитет на модерна компанија, потребно е да изградат ваков

---

<sup>6</sup> Filips,R. (2004) Some Key Questions About Stakeholder Theory. *March/April, Ivey Business Journal*

пристап кон стејкхолдерите.<sup>7</sup> Donaldson i Preston (1995) го анализираат развојот на теоријата на управување на односите со стејкхолдерите при што тие идентификувале три основни пристапи:

1. дескриптивен
2. инструментален и
3. нормативен.

Дескриптивниот пристап претставува испитување на перцепција на менаџментот за обврските спрема стејкхолдерите и карактеристиките на компанијата за нивното однесување спрема нив. Инструменталниот пристап ги испитува резултатите од управувањето со стејкхолдерите и начинот на кој тие резултати се одразуваат финансиски, организационо и иновативно на компанијата. Според нормативниот пристап стејкхолдерите се набљудуваат како основна алатка на менаџментот на компанијата.<sup>8</sup> Прашањето кое се наметнува од каде произлегува потребата од стратегиска проценка на стејкхолдерите, произлегува од потребата за успешно и ефикасно остварување на организациските цели на компаниите, и претставува еден од факторите кои што влијаат врз анализирањето на одлуките кои компаниите треба да ги донесат во целокупното нивно работење, а кои се однесуваат на изградување на стратегиски пристап на компанијата во однос на нејзините стејкхолдери.

Според Gregor Gossy (2008) утврдувањето на начинот на кој компанијата ќе пристапи кон стејкхолдерите зависи од нивната стратегиска проценка, која го покажува степенот на силата и влијанието кое што го имаат стејкхолдерите врз работењето на компанијата. Тој смета дека првенствено односите на компанијата спрема нејзините стејкхолдери ги изградуваат врвните менаџери на компанијата и од нивниот став најчесто зависи квалитетот на изградената стратегиска проценка<sup>9</sup>. Компанијата претставува организиран начин на координирање со луѓето и со производство на добра, на еден стабилен начин низ просторот и времето и таа координација е изградена

---

<sup>7</sup> Freeman, R.E. (2010) Strategic Management: A Stakeholder Approach By University of Virginia March First published by Pitman Publishing, pg 6

<sup>8</sup> Donaldson, T., Preston, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications The Academy of Management Review 1995 pg.65-91

<sup>9</sup> Gossy, G (2008) A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions, /Springer Science & Business Media - Business & Economic pg 30

врз уредени хиерархии (Veber 2011)<sup>10</sup>, каде стратегиската проценка на стејкхолдерите има значајно место во поставувањето на целокупната стратегија на компанијата. Формулирањето на правилна стратегиската проценка на стејкхолдерите е од огромно значење за понатамошниот развој на компанијата, бидејќи од правилната проценка зависи и квалитетот на донесените одлуки за понатамошниот тек на работење на компанијата.

## **2.2. Стратегиски избор, идентификација и оцена на стејкхолдерите**

Стратегискиот избор, идентификацијата и оцената на стејкхолдерите од страна на компаниите, има клучна улога во процесот на управување со нив, определувајќи ја нејзината позиција во комуникацијата со стејкхолдерите. Според Burton and Naylor (1980) секоја компанија во текот на своето постоење неминовно прави стратегиски избор и идентификација на своите стејкхолдери, согледувајќи го нивниот капацитет и моќ да имаат своеврсно влијание на квалитетот на нејзиното работење. Тие ја развиваат теоријата за стратешко пребарување, кое ги идентификува клучните стејкхолдери и ги признава нивните конфликтни интереси.<sup>11</sup> Позиционирањето на компанијата во процесот на изборот на своите стејкхолдери и нивната идентификација, треба да се заснова на стратегиски пристап, од причина што истите тие стејкхолдери неминовно имаат влијание во целокупното понатамошно работење на компанијата.

Стратегискиот избор и идентификација на стејкхолдерите на една компанија подразбира идентификување на сите поединци, групи или организации кои имаат влијание на нејзиното работење, како и на оние на кои компанијата има влијание. Според Karlsen (2002) компаниите треба да имаат план за управување со засегнатите страни, кој ќе им служи како основа за идентификување во однос на тоа кои и какви се тие стејкхолдери, како и

---

<sup>10</sup> Veber, M. (2011) *Protestantska etika I duh idealizma*, Mediterran Publishing/Novi Sad str.105

<sup>11</sup> Burton, R. M. and Naylor, T. H. 1980. Economic theory in corporate planning. *Strategic Management Journal* 249 262



нивните карактеристики кои што имаат<sup>12</sup>, кој што план Schmeer Kammi (1999) го опишува како проактивен пристап на компанијата спрема своите стејкхолдери, пристап кој го има во предвид нивното значење и важност за компанијата, бидејќи сите стејкхолдери не се подеднакво значајни за компанијата и сите немаат исто влијание на нејзиното работење. Сепак спрема сите стејкхолдери компанијата мора да воспостави соодветно однесување, бидејќи некои стејкхолдери имаат директно влијание на деловниот успех на компанијата, додека пак некои имаат индиректно влијание спрема неа.<sup>13</sup> Иако управувањето со засегнатите страни привлекува значително внимание во литературата, проблемот со вистинскиот избор и идентификација на засегнатите страни сè уште не е решен (Achterkamp and Vos, 2007<sup>14</sup>) и ( Vos and Achterkamp, 2006 )<sup>15</sup>, од причина што секоја современа компанија се карактеризира со динамично опкружување како сет на екстерни и интерни фактори, меѓу кои се и нејзините стејкхолдери, со кои е во постојана интеракција и кои имаат влијание на нејзиното работење. Процесот на стратегиски избор и идентификација на стејкхолдерите наједноставно може да се опише како постапка на компанијата со која ги определува и одредува своите стејкхолдери, динамичен процес кој мора да се реализира постојано и континуирано, бидејќи самите релации на компанијата спрема стејкхолдерите со текот на времето еволуираат во согласност од различни ситуации.

За значењето на стратегискиот избор и идентификација на стејкхолдерите, покажуваат бројни истражувања преку кои се доаѓа до податокот дека пропустите во идентификација на стејкхолдерите може да допринесат до лоши резултати во работењето на компанијата и нејзин неуспех. Барајќи еликсир на одржлив опстанок во сите фази на својата активност, компаниите се почесто ја применуваат стратегијата на долгорочно вклучување на стејкхолдерите во сите свои текови и фази на нивната активност во работењето. Всушност стратегискиот избор и идентификацијата

---

<sup>12</sup> Karlson, J.T., 2002. Project stakeholder management. Eng. Manag. J. 14,19–24

<sup>13</sup> Schmeer, K. 1999. Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis. November 1999. Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.p-ge 6-9

<sup>14</sup> Achterkamp, M.C.Vos, J.F.J.2007 Critically identifying stakeholders Syst.Res. Behav. 3–14

<sup>15</sup> Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J., 2008. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. Int. J. Proj.Manag. 26, 749–757

според согледувањата на многумина теоретичари претставува задача на менаџерите на една компанија да се разбере и свати на каков начин определени засегнати страни, поединечно или групно можат да бидат инспирирани и мобилизирани да дејствуваат на начин, кој е во интерес на компанијата. Класификацијата и идентификацијата на стејкхолдерите може да биде едноставна и да ги дели на две генерички групи стејкхолдери, како што се внатрешни и надворешни стејкхолдери (Orpwood, 1985)<sup>16</sup>, а според нивната способност за влијание врз компанијата, класифицирањето на засегнатите страни (стејкхолдери) според Ахтеркамп и Вос (2008) треба да одговара на состојбата на користењето.

Иако стејкхолдерите може да бидат и различни организации или луѓе поединци, во крајна линија менаџментот на компанијата треба да комуницира со сите нив, со цел точните индивидуално засегнати страни во рамките на една компанија, да бидат формално идентификувани, при тоа да се увиди дали некои од нив можат да бидат заинтересирани за она што го прави компанијата или други пак да не се заинтересирани. Julia Leventon, Luuk Fleskens, Heleen Claringbould, Gudrun Schwilch, Rudi Hessel (2016) укажуваат на употреба на систематски пристап за идентификување на заинтересираните страни која се состои од две фази: дизајн и имплементација на прашалник. Овој вид на методологија за идентификација на стејкхолдерите опфаќа концептуално информиран прашалник, кој е префинет со конкретен истражувачки контекст добиен со прелиминарна фаза на дизајнирање. При презентирањето на оваа методологија тие ги нагласуваат теоретските барања за идентификација на засегнатите страни со трансдисциплинарни истражувања.

---

<sup>16</sup> Orpwood, G.W.F., 1985. Toward the renewal of Canadian science education. I. Deliberative inquiry model. *Sci. Educ.* 69, 477–489

<sup>17</sup> Investment Lifecycle Guidelines Strategic assessment /The Secretary Department of Treasury and Finance 1 Treasury Place Melbourne Victoria Australia/Published July 2008

<sup>18</sup> Sharp H., Finkelstein A., Galal G., „Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process”, London.

<sup>19</sup> Jovanović, D.R., Milenković, N.J., Dumonjić, B.M. (2017) Identifikacija stejkholdera – metode i pristupi/Vojnoekonomski pregled (384-395)

<sup>20</sup> Rachel F. Baskerville, M. (2004) Dangerous, Dominant, Dependent, or Definitive: Stakeholder Identification When the Profession Faces Major Transgressions pp. 24-42.

<sup>21</sup> Janita, F., Vos, J. (2003) Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ. 141–152

Ова обезбедува концептуално кадрирање за ваквата методологија. Тие го дополнуваат ова со разгледување на предизвиците на практичен дизајн презентирани со преземање на идентификација низ низа области на студии и контексти на случај. Потоа го презентираат практичниот развој на прашалникот за идентификација на стејкхолдерите.<sup>22</sup> Изборот и идентификацијата на стејкхолдерите како процес кој треба да биде спроведен од страна на менаџментот на компанијата, му овозможува на нејзиниот менаџмент лесно да види кои заинтересирани страни можат да бидат блокатори или критичари, а кои ќе бидат застапници и поддржувачи на иницијативите во процесот на работа на компанијата

### **2.2.1. Идентификација на можни влијанија на стејкхолдерите врз работата на компанијата**

При спроведувањето на стратегискиот избор, идентификација и оценка на стејкхолдерите, компанијата треба да користи различни модели на идентификацијата на можните влијанија на нејзините стејкхолдери, процес кој се превзема вообичаено како дел од политиката на компанијата и нејзиниот план за развој, при промена на стратегијата во развивање на организациските напори за напредување или проширување на нејзините дејности. Идентификацијата на можните влијанија според Шуклев, Дракуловски (2001) им помага на компаниите да ја утврдат стратегијата на нивното управување, врз основа на различниот потенцијал на влијание на стејкхолдерите. Прикажувајќи го потенцијалот на стејкхолдерите за ограничување на компанијата, овие автори утврдуваат типологија на стејкхолдерите со различен потенцијал на влијание. Разграничувајќи ги видовите на влијание врз компанијата овие автори прават поделба на четири вида на стејкхолдери, како што е видно подолу на сликата:

---

22 Leventon, J., Fleskens, L., Claringbould, H., Schwilch, G., Hessel, R. (2016) An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinary research, pp 763–775, pp 763–775

	голем	мал
голем	<b>Стејкхолдер 4</b> <b>Корисен</b> Стратегија Соработка	<b>Стејкхолдер 1</b> <b>Поддржувачки</b> Стратегија Вклучува
мал	<b>Стејкхолдер 3</b> <b>Неподдржувачки</b> Стратегија Одбрана	<b>Стејкхолдер 2</b> <b>Маргинален</b> Стратегија Набљудува

Слика 2. Потенцијал на стејкхолдерите за ограничување на компанијата<sup>23</sup>

-Првиот вид на стејкхолдери се поддржувачки стејкхолдери, кои се карактеризираат со мал ограничувачки потенцијал, но голем потенцијал за соработка со компанијата, кој го поддржува остварувањето на нејзините цели и акции. Компанијата овој вид на стејкхолдери пожелно да ги вклучува со соработка во своето работење, бидејќи со нивното вклучување, компанијата може да има добивка и позитивни резултати.

-Вториот вид на стејкхолдери се маргиналните стејкхолдери, кои имаат високи ограничувања и кооперативност. Иако покажуваат интерес кон компанијата, сепак тие не се потполно заинтересирани за нејзините одлуки, но при појавување на одредени проблеми можат да се активираат, па компанијата треба овие стејкхолдери постојано да ги набљудува.

-Третиот вид се неподдржувачките стејкхолдери, кои имаат висок потенцијал на ограничување спрема компанијата и мал интерес за соработка, спрема кои таа треба да применува одбрамбена стратегија и да ја намали зависноста од нив.

-Четвртиот вид се корисните стејкхолдери, кои имаат висок потенцијал на ограничување и соработка со компанијата, па од оваа причина овој тип на стејкхолдери имаат главна улога за компанијата. Компанијата спрема овој вид на стејкхолдери треба внимателно да гради стратегија на соработка, минимизирајќи ги потенцијалните ограничувања.

Компаниите за да извршат идентификација на можните влијанија на

<sup>23</sup> Шуклев,Б., Дракулевски,Љ. (2001) Стратегиски менаџмент 2 изменето и проширено издание,Економски факултет, Скопје стр.64

нивните стејкхолдери, потребно е да пристапат кон систем на мерење на нивото на поддршка или спротивставување на нејзиното работење од страна на стејкхолдерите. Влијанието што стејкхолдерите можат да го имаат спрема компанијата може да се категоризира врз основа на фактот, дали стејкхолдерите се свесни или несвесни за нивното влијание спрема компанијата, дали покажуваат отпор спрема неа или пак се поддржувачки насочени спрема нејзиното работење. Влијанието на стејкхолдерите претставува моќ на стејкхолдерите да превземат активности, кои можат да го олеснат или спречат постигнувањето на целите на компанијата, а важноста на стејкхолдерите претставува приоритет што се однесува на задоволување на нивните потреби и интереси.

Во основа постојат две варијабли кои го дефинираат влијанието на стејкхолдерите спрема определена компанија, а тоа се:

1. моќ и
2. интерес

Моќта на стејкхолдерот е способност да влијае на успехот или неуспехот на компанијата, а интересот го определува преклопувањето заедничките точки на потребите на компанијата и потребите стејкхолдерите. Идентификувањето на моќта на стејкхолдерите особено може да биде корисна во донесување на одлуки каде што повеќе заинтересирани страни имаат конкурентни интереси од таа одлука, па резултатите од ваквата идентификација може да придонесат да се решат, или да се избегнат негативни последици.

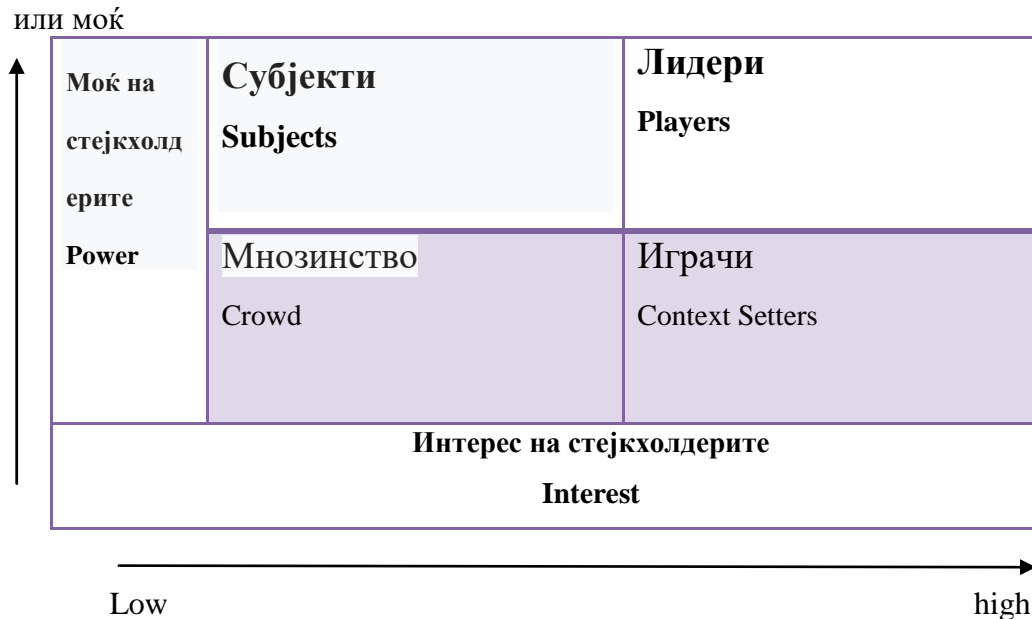
Ваквото влијание најдобро се прикажува на Матрица на моќност и интерес, која овозможува идентификација и групирање на стејкхолдерите според влијанието што го имаат врз работата на компанијата. Постојат многу верзии на матрицата на засегнатите страни или квадрант. Матрицата на засегнатите страни е едноставна, но многу ефикасна алатка за анализа на засегнатите страни. Еден од вообичаените начини за прикажување на моќ и интерес на стејкхолдерите е мапата на Eden C. and Ackermann F.<sup>24</sup>, според

---

<sup>24</sup> Eden, C., Ackermann F. (1998) Making Strategy: The Journey of Strategic Management London: Sage Publications, pg 343 - 347

која моќта наспроти интересот се поделени на четири категории на засегнати страни кои резултираат на:

1. Играчи кои имаат интерес и значителна моќност
2. Субјекти кои имаат интерес, но мала моќ
3. Контекст поставувачи кои имаат моќ, но малку директен интерес и
4. Мнозинство кое се состои од засегнати страни со малку интерес



Слика бр.3 Матрица на моќ наспроти интересот на стејкхолдерите

Стејкхолдерите се претставници на внатрешното и надворешното опкружување, кое влијае на деловните активности на компанијата и нивното влијание се менува според природата на донесените деловни одлуки, па од тука произлегува дејствувањето на менаџерите да ја проценуваат релативната важност на поединечните засегнати страни, кои често бараат биланс на задоволството на нивните интереси. Квалитетот на воспоставени односи со засегнатите страни и прифатливото салдо за исполнување на овие интереси е од значење за постигнување успех во бизнисот. Голем дел од стручната литература која се занимава со проучување на односите во управувањето со засегнатите страни им дава приоритет на заинтересираните страни врз основа на нивните атрибути. Харисон и Сент Џон (1994) ги сортираат заинтересираните страни според оригиналот на Фрименовата класификација: според уделот кој го имаат во организацијата и според влијанието што го имаат врз нејзиното однесување.

Тие ги делат стејкхолдерите на три групи:

- стејкхолдери кои имаат сопственост во организацијата;
- стејкхолдери кои се економски зависни од организацијата; и
- стејкхолдери кои не се поврзани директно на една организација, немаат никакви активности во определен момент, но кои се заинтересирани да ја посматраат компанијата како чинител, кој постои во средината во која што делува, што всушност тука влегуваат и групата неутрални стејкхолдери. Авторите, исто така, сугерираат на класифицирање на засегнатите страни од степенот до кој компанијата е зависна од нив за нејзиниот опстанок и просперитет.<sup>25</sup> Тука е потребно да се споменат водечките стејкхолдери кои активно влијаат на компанијата и се залагаат за нејзиниот успех. Schmeer K.(1999) истакнува дека е најдобро табеларно прикажување на сите стејкхолдери на компанијата, па врз основа на таа табела да се изврши анализа на нивните влијанија врз компанијата, со споредување на информациите за секој од нив, за да се донесат заклучоци за релативната важност, знаење, интереси, позиции и можни сојузници во однос на деловната политика на компанијата.

Од ваквата анализа произлегуваат резултатите за тоа кои се најважни стејкхолдери, со какви знаења располагаат за политиката на компанијата, што гледаат како можни предности или недостатоци од политиката на компанијата како нивен интерес и кои стејкхолдери можат да формираат сојузи.<sup>26</sup> За да се изврши правилна идентификација на можните влијанија на стејкхолдерите врз работењето на компанијата, потребно е првенствено да се види какви очекувања и интереси имаат стејкхолдерите од компанијата и од нејзиното постоење. Rachel F. Baskerville-Morley (2004) ги поставува интересите на стејкхолдерите на една табела, со цел најлесно да се идентификува нивното влијание врз работењето на компанијата.

Стејкхолдерите и нивните очекувања од компанијата	
Стејкхолдери	Очекувања
<u>Конкуренти</u>	<u>Чесна конкуренција</u>

<sup>25</sup> Harrison, J.S., St. John, C.H. (1994 ) Strategic Management of organizations and stakeholders, St.Paol West, Minneapolis pg.100

<sup>26</sup> Schmeer K., (1999).Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis

<u>Кредитори</u>	<u>Бонитет, сигурност</u>
<u>Потрошувачи</u>	<u>Понуда, квалитет, противвредноста пари</u>
<u>Вработени</u>	<u>Правична плата, задоволство во работењето, здравје и сигурност на работа, еднакви можности</u>
<u>Влада</u>	<u>Почитување на закони, општествена одговорност</u>
<u>Акционери</u>	<u>Профит, долгорочна вредност, додана вредност</u>
<u>Општество</u>	<u>Сигурност, заштита на околината, општествен допринос</u>
<u>Добавувачи</u>	<u>Брза наплата, долгорочни односи</u>
<u>Менаџери</u>	<u>Финансиска заработка, сигурност на работата, поголеми овластувања</u>

Слика 4. Табеларно претставување на стејкхолдерите и нивните очекувања од компанијата <sup>27</sup>

Стратегиските мапи претставуваат логично продолжување на списокот на избалансирани цели на компаниите и претставуваат преглед на она што треба компанијата направи за успешно да ја спроведе идентификацијата на нејзините стејкхолдери. Добро поставената стратегиска мапа им дава јасен увид во тоа

- (1) кои се клучните засегнати страни и кои се нивните потреби,
- (2) кои стратегии да се спроведат за да се задоволат нивните потреби,
- (3) кои процеси се неопходни за извршување на одредена стратегија
- (4) за кои способности се неопходни извршување на дефинирани процеси и
- (5) што очекува компанијата од засегнатите страни, т.е. очекување за поврат информации. Решавањето на овие пет прашања ќе и овозможи на компанијата да изгради сеопфатни карти за успех<sup>28</sup> При идентификација на можните влијанија на стејкхолдерите потребно е да се стави акцент на опасноста од преувеличување на влијанието на формалните групите стејкхолдери и на

<sup>27</sup> Stainer, A., Stainer, L. (1998) Business performance - a stakeholder approach, International Business Performance Management, pg. 6

<sup>28</sup> Neely, A., Adams, C., Kennerly, M. (2002). Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Prentice Hall.



нивната моќ, од причина што неформалните групи на стејкхолдери исто така можат да бидат моќни и влијателни во однос на компанијата исто како и формалните стејкхолдери. Според Luciana C.Ballejos, Jorge M.Montagna (2008) при идентификација на можните влијанија на стејкхолдерите во однос на работењето на компанијата потребно е да се стави акцент на следното:

- на типот на стејкхолдерите
- на улогата на стејкхолдерите
- на селектирање на стејкхолдерите
- здружените стејкхолдери и нивните улоги
- анализа на влијание и интерес на стејкхолдерите<sup>29</sup>

Идентификацијата на моќта и интересот на стејкхолдерите влијае на фокусот на ангажирањето на клучните поединци во компанијата, што ја нагласува стратегијата за нивно прифаќање или ангажирање. Според Helen Sharp, Anthony Finkelstein & Galal Galal (1999) кога компанијата се соочува со практичен проблем како да се идентификува група на засегнати страни кои се релевантни за конкретен проект и какво е нивното влијание, не треба да се водат само од определени дефиниции за идентификација на стејкхолдерите кои често се поткрепени со примери на групи на засегнати страни, бидејќи тие не се секогаш доволно јасни и можат да доведат до разгледување на несоодветни или нецелосни групи на засегнати страни.<sup>30</sup> Reeda and Curzon (2015) дефинираат два пристапи за категоризација на засегнатите страни:

1. користење на предефинирани категории кои се засноваат на посебен теоретски пристап од една страна и

2. развој на категории од дното-нагоре во соработка со самите засегнати страни од друга страна.

Претходно дефинираните категории вклучуваат, на пример, категоризација на засегнатите страни според нивните релативни нивоа на:

- Интерес наспроти влијание,
- Соработка наспроти конкуренција / закана,

---

<sup>29</sup> Luciana,C., Ballejos,J., Montagna,M.(2008) Method for stakeholder identification in interorganizational environments, 281–297

<sup>30</sup> Sharp,H., Finkelstein,A., Galal,G. (1999) Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process pg 1-6

-Итноста наспроти легитимитетот<sup>31</sup>,

се со цел да се пристапи кон секоја категорија соодветно на нивниот интерес спрема компанијата и обратно, интересот на компанијата во однос на влијанието на категоријата на секоја група стејкхолдери спрема неа. Nancy Sora (1999) укажува дека проверката што компанијата ја спроведува, а која е заснована на идентификување на стејкхолдерите, во однос на тоа дали се на истата страна кога станува збор за системските цели и посакуваните резултати, може да доведе до информации кои ветуваат, но може и да ја зголеми опасноста од недостаток на почит кон работата и создавање атмосфера на недоверба.<sup>32</sup> Одредување на потребите на стејкхолдерите, а со тоа и нивните влијанија на успехот во работењето на компанијата, може да претставува дури и најчувствителниот чекор во стратегискиот пристап на менаџирањето со стејкхолдерите, бидејќи тоа бара одредување на мотивите што стејкхолдерите ги иницираат во односите со компанијата. Ставот на Jones (1995) е дека компаниите кои се способни ефикасно да ги решаваат договорните односи со стејкхолдерите врз основа на взаемна доверба и соработка, ќе имаат конкурентска предност во однос на оние компании кои тоа не го прават.<sup>33</sup> Утврдувањето на интересите на засегнатите страни на компаниите, ќе им помогне на менаџерите како креатори на политиката на компанијата, да извршат правилна идентификација со цел справување со клучните стејкхолдери и мобилизирање на ресурсите на компанијата.

Стејкхолдерите може да имаат негативни или позитивни влијанија врз работењето на компаниите, па од тие причини се наметнува потреба да се определат кои од нив се приговарачи-стејкхолдери кои не ја поддржуваат активноста на компанијата, а кои од нив се поддржувачи-кои имаат интерес од успехот на компанијата. Менаџерите на компаниите мораат да бидат свесни дека стејкхолдерите на нивната компанија имаат способност да предизвикаат позитивни или негативни влијанија врз работењето и врз резултатите на компаниите, па од таа причина особено треба да ги негуваат стејкхолдерите кои имаат позитивен став и влијание врз компанијата.

---

<sup>31</sup> Reeda, M.S., Curzon, R. (2015) Stakeholder mapping for the governance of biosecurity, *Journal of Integrative and Environmental Sciences*, 15-38

<sup>32</sup> Copa, N., Nayak, N., Holdren, D., Danforth, W., Wheeler, T., McGrew, C., Garrison, M., Klein, J., Kosty, D., Rebar, M., Taylor, R. (2011) *Brief Stakeholder Communication: Tips from the States* pg 3-5

<sup>33</sup> Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics." *Academy of Management Review* 404-437

Карактерот на влијанието на засегнатите страни спрема компанијата се однесува на тоа дали стејкхолдерот ги поддржува или се противи на активностите на компанијата (McElroy and Mills, 2000) според кои ставот на засегнатите страни вклучува пет нивоа:

1. активна опозиција
2. пасивна опозиција
3. никаква обврска
4. пасивна поддршка и
5. активна поддршка

Понекогаш може вистинското влијание на стејкхолдерите да се крие и да не се прикажува, а мотивите за таквото однесување на стејкхолдерите се различни, па за тоа е потребно менаџментот на компанијата да дознае, што стејкхолдерите навистина очекуваат од комуникацијата и односите со компанијата и кои се причините за нивното меѓусебно поврзување. Овој чекор никогаш не треба да се преземе еднострано и да се анализира само она што го бараат заинтересираните страни, туку е неопходно е да се одреди природата на односот помеѓу компанијата и секоја заинтересирана страна поединечно.

### **2.2.1.1. Позитивни влијанија на стејкхолдерите**

Позитивните влијанија на стејкхолдерите спрема компанијата манифестираат стабилни и релаксирани меѓусебни односи, засновани на доберба и взаемна поддржувачка политика, па најчесто стејкхолдерите кои влијаат позитивно на работата на компанијата се од огромно значење на компанијата и нејзината позиција на пазарот, особено ако се работи за стејкхолдери кои што имаат голема моќ. Поддршката на стејкхолдерите, односно нивното позитивно влијание, според Mitchell R (1997) како и сите други влијанија на стејкхолдерите се променлива категорија, па менаџерите мораат да имаат постојано информации врз кои може да се манифестира

влијанието на стејкхолдерите, бидејќи тие се менуваат како што се менуваат и нивните интереси.<sup>34</sup> Позитивните влијанија на стејкхолдерите на една компанија се манифестираат на тој начин што тие стејкхолдери имаат интерес компанијата да биде успешна и ги поддржуваат активностите на компанијата. Секако во интерес на секоја компанија е да има поголем број стејкхолдери кои имаат позитивно влијание спрема нејзината работа, кои се поддржувачи на нејзините одлуки и нивното спроведување го поддржуваат. Ann Svend (1998) укажува на фактот дека се поголем број на бизнис лидери ја признаваат моќта на долгорочните позитивни односи со засегнатите страни.<sup>35</sup> Позитивните влијанија можат да се манифестираат на различни начини, со тоа што нивната поддршка може да биде директно манифестирана или пак прикриена. Партнерството со стејкхолдерите може да доведе до привремена соработка на определени проекти кои се фокусирани за заедничко спроведување на одредени мерки, кога се работи за проблем, за да се постигне одредена цел, искористувајќи ја различноста во компетенциите.

### **2.2.1.2. Негативни влијанија на стејкхолдерите**

Негативното влијание кое стејкхолдерите го имаат спрема компанијата и нејзиното работење, произлегува првенствено од меѓусебниот став кој што е инициран помеѓу компанијата и стејкхолдерите, а тоа всушност претставува отсуство на преклопување на заедничките интереси, помеѓу интересите на компанијата и интересите на стејкхолдерите. Во групата на стејкхолдерите кои имаат негативно влијание врз работата на компанијата можат да се вбројат конкурентските компании, особено во процесот на освојување на пазарот, како и стејкхолдерите кои претрпуваат негативни последици или штета од некои активности на компанијата. Според

---

<sup>34</sup> Mitchell R., Agle B., Wood D. 1997, „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4

<sup>35</sup> Svend, A. (1998) The Stakeholder Strategy, pg 16-17

Walker&Dyck (2014) кои тврдат дека успехот на компаниите зависи од нееднакво перципирање на нивните различни стејкхолдери, тврдење од кое произлегува дека секоја компанија е потребно да им посвети посебно внимание на оние чинители, кои негативно ја согледуваат нејзината репутација, а тоа негативно согледување е предизвикано од недостаток на заеднички интереси. Се претпоставува дека негативната перцепција има негативно влијание врз однесувањето на чинителите во деловната комуникација.<sup>36</sup> Компанијата мора спрема стејкхолдерите кои имаат негативно влијание и став кон нејзините активности и нејзиното работење, да изгради пристап со посебно внимателно изградена стратегија спрема овој вид стејкхолдери.

Анализата на заинтересираните страни е начин на детектирање на засегнатите страни и нивното влијание врз компанијата, особено ако имаат негативно влијание во нејзиното работење и успешност, ќе бидат засегнати од отпорот или ќе даваат најголем отпор, која дава насоки како треба да се работи со засегнатите страни со различни нивоа на интерес и влијание. Процесот на идентификација на стејкхолдерите кои имаат негативно влијание на компанијата, дава резултати кои не смее да ги игнорира бидејќи од овој процес се согледува и се создава реална слика за секој стејкхолдер и одредување на важноста која што тој ја има за компанијата, како и влијанието што тој стејкхолдер го има врз компанијата, особено ако тоа влијание е негативно. Маргиналните стејкхолдери имаат минимално ниво на влијание во компанијата и не се многу опасни, заинтересираните страни кои не ја поддржуваат компанијата се закана за компанијата, а пак мешовитите стејкхолдери имаат потенцијал за соработка, но и можат да бидат закана за компанијата.<sup>37</sup> Перформансите на секоја компанија имаат директно влијание врз нејзините стејкхолдери, како што исто така повратно влијание имаат и стејкхолдерите врз компаниите и врз донесувањето на нивните одлуки.

Компаниите не функционираат изолирано од средината во која се наоѓаат, напротив, тие имаат комуникација со голем број на групи и поединци спрема кои мораат да покажат определен степен на грижа и внимание.

---

<sup>36</sup> Walker, K., Dyck, B (2014) The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: an empirical study, *Business and Society Review* pg147–174

<sup>37</sup> Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J., & Blair, J.D.(1991) How can stakeholders accomplish their claims best to 61-75

Ефектите кои произлегуваат од кризата во комуникацијата со стејкхолдерите се имплементираат во односите со нив, каде се манифестираат негативни кризни емоции, кои влијаат на нивната одговорност, став и намери за однесување, а кои резултираат со негирање и изговор за отсуството на подобри резултати како еден вид оправдување.<sup>38</sup> Според Cardwell, Williams, Pyle (2017) идните научни истражувања пожелно е да бидат насочени кон откривање на кризите во комуникација со стејкхолдерите, внатрешното и надворешно управување со нив и како тие динамики и односи влијаат во рамките на компанијата.<sup>39</sup> Создавањето на определен вид отпор и издржливост на компаниите од негативното влијание на нивните стејкхолдери, треба да се заснова на брзо согледување на активностите што ги превземаат тие стејкхолдери и навремено спроведување на соодветни одговори. Таквата поставеност на компаниите спрема своите стејкхолдери може да се постигне преку подигнување на нивото на еластичност и прилагодливост на компаниите во комуникацијата со нив, со што брзо ќе реагираат на активностите на стејкхолдерите и нивните активности ќе ги претвораат во нови можности.

Компаниите во однос на своите стејкхолдери треба внимателно да пристапуваат, особено кон тие стејкхолдери кои имаат негативно влијание, бидејќи до колку не ги третираат соодветно, тие претставуваат потенцијални предизвикувачи на непријатни и непожелни ситуации за компанијата.

### **2.2.1.3. Неутрални влијанија на стејкхолдерите**

Неутралните стејкхолдери се онаа група на стејкхолдери кои се амбивалентни кога се работи за нивниот однос спрема компанијата и резултатите од нејзиното работење. Неутралните стејкхолдери во зависност

---

<sup>38</sup> Lynette, M., McDonald, B., Sparks, A., Glendon, I. (2010) Stakeholder reactions to company crisis communication and causes Pg 263-271

<sup>39</sup> Cardwell, L.A., Williams, S., Pyle, A. (2017) Internal vs. External Stakeholders and the Role of the Practitioner, Pg. 152-162

од третманот што компанијата го има спрема нив, лесно можат да бидат активирани и да се претворат во активни стејкхолдери со позитивно или негативно влијание. Според Ann Svend (1998) некои компании веќе живеат во нова реалност на заедничко превземање на акции, кои во својата основа ги имаат односите со нивните стејкхолдери. Авторот признава дека позитивните односи на компаниите со нивните стејкхолдери кои се летаргични спрема компанијата, во даден момент можат да бидат исплатливи.

Компаниите кои одговараат на заинтересираните страни позитивно, ги третираат своите вработени, купувачи и добавувачи на соодветен начин, поефективно развиваат иновативни производи и услуги, се грижат за животната средина и придонесуваат за сегментите кои се важни за општествената заедница. Позитивните аспекти на активирање на неутралните засегнати страни можат да бидат повеќекратни, доколку компанијата изгради стратегија за комуникацијата со нив и отворен дијалог. Томас и Мидлтон (2003) тврдат дека консултациите, соработката и сличните форми на заедничко учество со неутралните стејкхолдери, претставуваат механизам за комуникација, олеснување, дијалог, размена на ставови помеѓу компанијата од една страна и неутралните засегнати страни, од друга страна,<sup>40</sup> а според Borrini-Feyerabend (1996) активирањето на неутралните стејкхолдери може да се рефлектира позитивно на резултатите на компанијата, доколку се разменат релевантни информации на соодветен начин со нив и ако комуникацијата со нив е прилагодена.<sup>41</sup> Компанијата до колку сака да ги активира неутралните стејкхолдери и да ги претвори во стејкхолдери со позитивно влијание, треба да биде проактивна и да издвои време за да одреди како да го искористи нивниот потенцијал. Пожелно е да биде дискретна во односите кога се работи за доверливи документи, да ја користи комуникацијата како главна алатка со која може да влијае врз стејкхолдерите, со цел да се справи со нивните очекувања како и да ги задоволи нивните потреби. Информациите кои компанијата ги има добиено од стратегијата за планот за ангажирање на неутралните засегнати страни, потребно е да ги инкорпорира во планот за

---

<sup>40</sup> Lee, T., Middleton, J. (2003) Guidelines for Management Planning of Protected Areas. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge pp. 55

<sup>41</sup> Feyerabend, B., Grazia. (1996) Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context, IUCN, Gland, Switzerland. p.p. 6-15

управување со комуникациите со стејкхолдерите, со цел соодветно да управува со нив во согласност со планот за ангажман на засегнатите страни.<sup>42</sup> Меѓутоа, менаџирањето на неутралните заинтересирани страни е тежок процес за компаниите, бидејќи бара инвестиции и посветеност на компанијата спрема нив, што претставува долгорочен структуриран процес. Кај голем број компании, кои не успеваат да ги идентификуваат сите стејкхолдери, вниманието на менаџментот останува само на една група на засегнати страни, а тоа се најчесто активните стејкхолдери, ги запоставуваат неутралните стејкхолдери кои носат јак потенцијал за активно влијание на компанијата.<sup>43</sup> Односите на компаниите засновани на цврсти релации со засегнатите страни произведуваат многубројни бенефиции за компаниите, кои се рефлектираат на различни начини, почнувајќи од зголемување на лојалноста на клиентите, па се до подобрена репутација и повеќе мотивирана и посветена работна сила. Односите на засегнатите страни кои се неутрални или лошо управувани, имаат поголем број на неповолни одколку поволни последици за компаниите. Тука спаѓаат непотребни трошоци и недостаток на финансиски интерес за процесите и иницијативите, кои имаат за цел напредок или трансформирање на компанијата. Во теориите често акцентот се става на акционерите, вработените, добавувачите и клиентите во една основна група на засегнати страни, односно најважни стејкхолдери. Компаниите не смеат да ги ставаат во иста група на стејкхолдери акционерите и вработените заедно со добавувачите и клиентите, од причина што честопати дури и оние стејкхолдери кои се наоѓаат во истата група на засегнати страни имаат нееднакво значење за организација.

---

<sup>42</sup> <https://www.dummies.com/careers/project-management/pmp-certification/what-you-should-know-about-stakeholder-management-plans-for-the-pmp-certification-exam/> 21.08.2019/

<sup>43</sup> Svend, A. (1998) The Stakeholder Strategy Berrett-Koehler Publishers Inc, pg 21



## 2.2.2. Стратегиска проценка на авторитетот на стејкхолдерите

Стејкхолдерите имаат определено ниво на авторитет во однос на компанијата, со кој на определен начин влијаат врз однесувањето на компанијата спрема нив. Компанијата како отворен систем мора да внимава на околината што ја опкружува и со која е во интерактивна врска, која влијае врз менаџерските одлуки преку присуството на определено ниво на изграден авторитет во односите кои постојат помеѓу компанијата и нејзините стејкхолдери. J.Kaler (2009) тргнува од ставот дека односот на компанијата спрема засегнатите страни кои имаат авторитет, е заснован на одговорност во спроведувањето на нејзините одлуки, од причина што авторитативните стејкхолдери имаат способност за каузална интеракција, која може да и помогне на компанијата во остварувањето на нејзините цели или да го спречи нивното постигнување. Компаниите имаат опкружување во кое постојат голем број елементи на влијание од заинтересирани групи и влијателни сили, односно стејкхолдери, кои значително влијаат на постапките на менаџерите во донесувањето на нивните одлуки, влијание кое што е во сооднос со авторитетот кој што го имаат.

Секоја компанија, без разлика дали е голема или мала, има уникатен сет на засегнати страни, најчесто вклучувајќи ги тука инвеститорите, вработените, клиентите, добавувачите, поединци или групи кои можат да влијаат со својот авторитет врз дејствувањето на компанијата или се засегнати од нејзините активности. За повеќето компании денес, односите на засегнатите страни може да имаат значајно влијание на крајна линија, бидејќи компаниите би можеле да произведуваат имиџ и репутација со воспоставувањето на довербата како основа на комуникацијата со заинтересираните страни. Компанијата, според Aguilera, R. V. i Jackson, G. (2003) претставува мултилатерален збир на договорни релации со сите интересни групи во рамките на компанијата, а и надвор од неа, кои придонесуваат за создавање на вредност и авторитет, од чија што поддршка зависи успехот на компанијата, нејзиниот развој и нејзиното преживување на долг рок. Заеднички се очекувањата како на компаниите така и на нејзините

стејкхолдери, дека градењето на долгорочни односи на компаниите со клучните стејкхолдери претставува основа и двигател на одржливост на бизнисот и долгорочна профитабилност на компанијата, поткрепена со искрена комуникација и меѓусебна транспарентност. Стејкхолдерите со нивните аспирации, сила и карактер на влијание се одредуваат со значајно соѕвездие на варијабли од економска, политичка, технолошка и социјална природа. (Savić/Radovanović 2012)<sup>44</sup>. Savage, Nix, Whitehead и Blair (1991) размислуваат за две карактеристики на стејкхолдерите, кои имаат битни импликации за идентификување и нивна проценка, а тоа се желбата и способноста да влијаат, односно нивниот авторитет спрема компанијата. Овие карактеристики на стејкхолдерите, ги воведуваат концептите на легитимитет и моќ како важни атрибути, кои на компанијата и служат за препознавање на нејзините засегнати страни. Тие исто така прават поделба и групирање на стејкхолдерите според нивото на поддршката која и ја даваат на компанијата, што значи дека

- поддржувачки определен стејкхолдер ги поддржува активностите и целите на компанијата и претставува закана од низок степен за компанијата,

- оние стејкхолдери кои не ја поддржуваат предизвикуваат висок степен на закана.<sup>45</sup> Со ваквиот пристап на теоријата на засегнати страни, се подобрува и развива оваа теорија со цел да ги вклучи во насоките на своето истражување и карактеристиките на стејкхолдерите како што е нивниот авторитет, кој има влијание со ваквите карактеристики врз начинот на кој компаниите избираат да управуваат со своите стејкхолдери.

Поимот авторитет Weber (1947) го дефинирал како веројатност дека еден актер во општествениот однос би бил во позиција да ги извршува своите желби и покрај отпорот од определени актери.<sup>46</sup> Сепак, вистинското прашање за компаниите на кое треба да одговорат е способноста да се препознае моќта и авторитетот на нивните стејкхолдери. Идентификувањето и категоризирањето на авторитетот на стејкхолдерите е олеснето од работата на

---

<sup>44</sup> Savić, L., Radovanović, V. (2012) Okruženje i poslovno odlučivanje/ Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, стр. 259-266

<sup>45</sup> Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J., Blair, J.D. (1991) How can stakeholders accomplish their claims best to.

<sup>46</sup> Weber, M. (1947) The theory of social and economic organisation, New York: Free Press

A.Etzioni (1964) кој предлага компаниите да ја категоризираат моќта на стејкхолдерите според видовите на користени ресурси:

1.принудна моќ, која се заснова врз основа на физички ресурси на сила, насилство или воздржаност;

2.утилитарна моќ, која е заснована врз основа на материјални или финансиски ресурси;

3.нормативна моќ, која се заснова врз основа на симболични ресурси.<sup>47</sup> Кога една компанија ги идентификува своите стејкхолдери и го определува нивното ниво на моќ и авторитет да влијаат врз нејзиното однесување, истовремено е важно и да ја утврди легитимноста на таа моќ и тој авторитет. Suchman (1995) ја дефинира легитимноста како генерализирана перцепција или претпоставка дека дејствата на ентитетот се пожелни или соодветни, во рамките на некој општествено конструиран систем на норми, вредности, верувања и дефиниции.<sup>48</sup> Моќта и авторитетот на стејкхолдерите и помага на компанијата да утврди кои интереси на играчите и моќни бази мора да бидат земени предвид, за да се реши определен проблем или пристап на компанијата во нејзиното работење.

Развивајќи и користејќи ги ефикасно менаџерските компетенции со кои располагаат, компаниите добиваат можност и прилика да успеат во спроведување на стратешкиот процес и подобрување на деловната конкурентност, особено со идентификување на потенцијалите на одделните сегменти, собирање, толкување и користење на знаења за пазарот, како и знаење за постојните и потенцијалните стејкхолдери. Сигурна проценка на постојните и потенцијалните стејкхолдери е од огромна корист при изборот на целните пазари.

Според Micel R. (1997) постојат три варијабли кои заинтересираните страни можат да ги поседуваат а кои даваат основа за определувањето на нивниот авторитет кој го имаат спрема компанијата:

**моќ** – иако е потешко да се дефинира овој поим, во овој случај се гледа како на способноста на една страна да влијае врз друг да направи нешто што инаку не би било направено;

---

<sup>47</sup> Etzioni, A. (1964) Modern organisations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall pg 59

<sup>48</sup> Suchman, M.C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, pp. 571-610

**легитимитет** – степенот до кој компанијата и заинтересираните страни имаат интеракции кои се пожелни, правилни и соодветни;

**итност** – степенот до кој заинтересираните страни изразуваат итност во своите барања.

Врз основа на поседување на една, две или сите три карактеристики, според него може да се идентификуваат следните седум типови засегнати страни:

**1. Стелт засегнати страни**, каде што релевантен атрибут на овие стејкхолдери е моќта. Овие стејкхолдери имаат моќ спрема компанијата да и ја наметнуваат својата волја, но со оглед дека немаат легитимитет во односите со неа или немаат итни барања, таа нивна моќ останува неискористена. Овој тип на стејкхолдери имаат малку или воопшто немаат интеракција со компанијата. Меѓутоа, бидејќи тие имаат потенцијал да стекнат една од другите две карактеристики, менаџментот треба да ја познава оваа група на засегнати страни.

**2. Дискреционите засегнати страни** се оние кои што имаат својство на легитимитет, но немаат моќ да влијаат врз компанијата, ниту пак имаат некое итно барање од компанијата. Тоа е особено интересна група стејкхолдери за општествена одговорност, затоа што е се сметаат за најчесто, но не секогаш, приматели на корпоративна филантропија. Што се однесува до оваа група, со оглед на тоа што тие немаат моќ или итно барање, не постои притисок врз менаџментот тие да одржуваат активен однос со таквите засегнати страни, иако тие можат да одлучат за тоа.

**3. Потребните засегнати страни** имаат итни барања од компанијата, но немаат моќ или легитимитет. Не бараат прекумерно или дури и никакво внимание од менаџментот поради неможноста на било која нивна желба да се обезбеди моќ или легитимитет, што ќе им овозможи да бидат побарани и подигнати на повисоко ниво.

**4. На доминантните засегнати страни** им се дава моќ и легитимитет. Тие се карактеризираат како доминантни, бидејќи тие имаат легитимни барања во однос на организацијата, како и способност тие да дејствуваат според овие барања. Тие очекуваат и добиваат големо внимание од менаџментот. Оваа група стејкхолдери се општо земено сопственици, значајни инвеститори или вработени во компанијата.

**5. Опасни засегнати страни** се карактеризираат со моќ и итност без легитимитет. Тие се оценуваат како опасни за компанијата поради можноста за изразување на насилство и поседување на принудна моќ што најчесто се поврзува со нелегитимен статус.

**6. Зависните засегнати страни** имаат легитимни и итни барања, но им недостасува моќ. Нивната моќ зависи од други засегнати страни или организации, бидејќи тие немаат моќ да ги исполнат нивните барања.

**7. Дефинитивни засегнати страни** е најважна група на стејкхолдери која ги има сите три атрибути и чие влијание и чии барања треба да се слушаат од страна на менаџментот на компанијата.<sup>49</sup> Иако постојат многу ефикасни алатки за управување со информации за авторитетот и моќта на стејкхолдерите кои се достапни преку различни извори на податоци во време на развиена и современа интернет комуникација, најважно е да се почне со големата слика која дава претстава на сите стејкхолдери, врз основа на која ќе се види кои стејкхолдери имаат најголем авторитет и моќ да влијаат на компанијата и како ќе постапи таа спрема нив.<sup>50</sup> Новиот тип на деловни односи меѓу компаниите бара развој на вештини кои ја нагласуваат независноста, комуникативноста и способноста да се изградат и одржат силни врски, а компаниите имаат тенденција да постигнат подобри и поблиски односи со надворешни чинители, како и тие веќе воспоставени односи да станат персонализирани.<sup>51</sup> Респектирањето на авторитетот кој што стејкхолдерите го имаат спрема компанијата, дава можности на компанијата да изгради односи засновани на искреност, посветеност и верност спрема нив.

---

<sup>49</sup> Mitchell R., Agle B. Wood D. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience- Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4.

<sup>50</sup> <https://www.ukessays.com/essays/management/how-to-build-and-maintain-stakeholder-relationships-management-essay.php>

<sup>51</sup> Bursać, S. (2012) "Od organizacije koja uči do održivog razvoja, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu maj (241-248)

### 2.2.2.1 Стејкхолдери со висок авторитет

Високиот авторитет на стејкхолдерите кои што го имаат спрема компаниите, се третира како нивна привилегија да ги контролираат ресурсите на компанијата, а таквата зависност од ресурси, компанијата ја става во послаба и зависна позиција во однос на нејзините стејкхолдери. Mitchell, Agle & Wood (1997) укажуваат на тоа дека групата на засегнати страни има авторитет, кога таа може да ја наметне својата волја на компанијата, особено преку контрола на ресурси, а легитимитетот, подразбира дека групата на засегнати страни ги одразува преовладувачките мислења и верувања на општеството. Со цел да ја избегне ваквата позиција на зависност, компанијата мора да ја намали зависноста од ресурси од тесен круг стејкхолдери, со зголемување на можноста за располагање со сопствените ресурси и да изгради суптилни односи во управувањето, со добивање на повратни информации кои произлегуваат од комуникацијата со нејзините стејкхолдери. (Dickinson-Delaporte 2010).<sup>52</sup> Авторитетот на стејкхолдерите спрема компанијата сам по себе нема значење, до колку не е зајакнат во позадина со моќта и нивното влијанието спрема неа. Високиот авторитет на стејкхолдерите се манифестира во вид на стратегија на притисок кој што се состои од три генерички стратегии:

- со директен притисок

- со лобирање и

- со зајакнување

- Стејкхолдерите можат да вршат директен притисок и влијание врз компанијата, бидејќи тие ги контролираат суштествените заинтересираните страни кои може да влијаат на работењето на компанијата, или пак да влијаат индиректно од страна и убедувајќи ги нивните потенцијални сојузници да преземат акција која се однесува на интересите на компанијата.

- Индиректна стратегија на притисок, според Frooman (1999)<sup>53</sup>, често повлекува комуникациска стратегија помеѓу засегнатите страни и нивните

---

<sup>52</sup> Dickinson-Delaporte, S., Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. *European Journal of Marketing*, pg.1856–1874

<sup>53</sup> Frooman, J., (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*. 191–205

потенцијални стејкхолдери и директна стратегија меѓу тие сојузници, која се имплицира на работата на компанијата.

-Третата стратегија претставува категоријата за зајакнување и вклучува акции што можат да се користат да се подобри способноста за засегнати страни.

#### **2.2.2.2. Стејкхолдери со низок авторитет**

Стејкхолдерите кои имаат индиректно влијание врз работата и активностите на компанијата или пак немаат никакво влијание врз нејзиното работење, имаат низок авторитет врз компанијата, кој што се заснова врз степенот на влијание и нивната моќ врз работењето на компанијата. Salancik&Pfeffer (1977) сметаат дека моќта и авторитетот произлегуваат од активностите на компаниите, со други зборови кажано моќта и авторитетот претставуваат главен начин на управување со влијанието врз компаниите, кое се спроведува преку назначување на активности од страна на стејкхолдерите кои се однесуваат на интересите на компаниите. Според нив секако активностите на стејкхолдерите треба да бираат реални, ако некоја компанија дефинира одредени активности на стејкхолдерите како критични, а факт е дека тие не се критични со оглед на протокот на ресурси кои доаѓаат во неа, таа компанија веројатно дека нема да има успех, барем не во таа форма и на тој начин на назначување на активности.

Стејкхолдерите кои што немаат значителна способност да влијаат на работењето на компанијата и нејзиното реноме, може да се каже дека имаат низок авторитет, но сепак треба да се има во предвид дека ниската авторитетна состојба на стејкхолдерите кон една компанија, може да биде променлива како резултат на променети услови кои владеат во средината во која дејствуваат, па во тој случај стејкхолдерите што биле со низок авторитет во деловните односи со компанијата можат да се стекнат со висок авторитет.

Голем број стејкхолдери успеваат да развијат дистрибуција на моќ и влијание, што е усогласено со критичната реалност што тие ја имаат како членови во средината во која дејствуваат, а средината за возврат ги вклучува во тоа опкружување, па резултатите кои произлегуваат со таквото вклучување всушност претставуваат и зголемување на ниво на авторитет. Gerald R. Salancik и Jeffrey Pfeffer (1977) укажуваат дека одржување на определено ниво на авторитет во комуникацијата, бара одреден трошок на напор, време и ресурси, па разумните лица најверојатно нема да ја искористат моќта непотребно, бидејќи е веројатно дека моќта ќе се користи за да влијае на одлуките на компаниите, првенствено под околности кои бараат и поддржуваат нивна употреба. Некои услови кои најверојатно ќе влијаат врз авторитетот на стејкхолдерите врз компаниите како што се:

- недостаток на ресурси,
- критичност во дадени ситуации и
- несигурност на определено поле<sup>54</sup>

Првиот услов сугерира дека ќе има стејкхолдери кои ќе се обидат да влијаат кога ресурсите на компанијата се слаби и постои определено ограничување и недостаток од нив. Но во случај кога постои изобилство на ресурси, тогаш одредени стејкхолдери имаат малку потреба да се обидат да влијаат врз компанијата и во тој случај имаат низок авторитет спрема неа. По овој услов компаниите кои сакаат да го намалат авторитетот и моќта на стејкхолдерите, мораат да се обидат да имаат ресурси од различни страни, како би биле помалку зависни од нивните стејкхолдери.

Вториот услов е критичност во дадени ситуации, секако може да произлезе како последица на првиот, но може и да се појави како резултат на други влијанија кои можат да предизвикаат критични ситуации, како што е пласман на произведена стока или намалена потрошувачка на производите на компанијата. Стејкхолдерскиот дијалог со стејкхолдерите претставува непресушен извор на нови идеи, информации и знаења со кои компанијата ја гради својата конкурентска способност во иднина ( Choi, Wang 2009)<sup>55</sup> од што

---

<sup>54</sup> Salancik,R.G., Pfeffer,J. (1977) Who gets power-and how they hold on to it, Organizational Dynamics, pg.3-21

<sup>55</sup> Choi,J., Wan,H.(2009)Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance/Strategic Management Jurnal str.895-907



произлегува дека компаниите треба да бидат способни и да имаат воља, да ги исполнат барањата на своите засегнатите страни, првенствено поради фактот што заинтересираните страни, сфаќајќи дека имаат низок авторитет и не можат да добијат доволно корист од компанијата, може лесно да изберат соработка со друга компанија.

Ниските нивоа на авторитет на стејкхолдерите (манипулација, терапија, информирање) се однесуваат на ситуации во кои компанијата само ги информира засегнатите страни за одлуките кои веќе се случиле, иако овие нивоа претставуваат лоша практика ако се извршат во изолација.<sup>56</sup> Stanley E. Portny (2017) препорачува компаниите да ја бидат сигурни за поединците што ги идентификувале како засегнати страни, дали имаат и какви овластувања имаат за да донесуваат определени одлуки. Ако тие немаат таква власт, компаниите треба да дознаат кој ги донесува релевантните одлуки и како да ги воведат тие стејкхолдери во процесот.<sup>57</sup> Стејкхолдерите делумно и несвесно формираат своја корпоративна репутација, па затоа компанијата мора да се обиде да ги одржи односите со нив, да ја насочи својата активност да ги задоволи очекувањата на стејкхолдерите кои имаат низок авторитет, да ги координира перформансите и да ги разгледа нивните интереси, без оглед дали во даден временски период тие имаат низок авторитет.

### **2.2.3. Стратегиска проценка на интересот на стејкхолдерите кој што го имаат од компанијата**

Во процесот на проценката на интересот кој стејкхолдерите го имаат од компаниите, секоја компанија може да се одлучи да примени повеќе пристапи во зависност од дејноста која ја обавува, како и од услугите или производите кои ги пласира на пазарот. Големото внимание кое се придава при управувањето со засегнатите страни(стејкхолдери) на интересот што

---

<sup>56</sup><https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5b-understanding-ofs/managing-internal-external-stakeholders>

<sup>57</sup> Portny,S.E.(2017) Project Management For Dummies, 3<sup>rd</sup> edition

стејкхолдерите го имаат од компанијата, како во теоријата така и во праксата, претставува јасен показател за важноста на овој сегмент во вид на знаење посветено на управување со стејкхолдерите. Кога се работи за интересот кој стејкхолдерите го имаат од компанијата Gilmour J. & Beilin R. (2006) интересот го дефинираат како политички, финансиски, социјален или културен интерес, но најчесто тоа е комбинација од сите видови интерес.<sup>58</sup> Според овие автори, следниве групи на стејкхолдери се разликуваат како:

- Субјекти кои имаат висок интерес, но се ограничени во смисла на способност да влијаат на компанијата и овие стејкхолдери имаат во суштина нереализирана моќ, бидејќи тие можат да станат активни во сојуз со други засегнати страни, било како поддржувачи или опозиција.

- Играчи кои активно покажуваат интерес и кои имаат голема моќ да влијаат на резултатите на компанијата, но исто така, имаат голем интерес од неа.

- Масовни стејкхолдери кои што имаат низок интерес и мала моќ да влијаат врз компанијата и

- Лидери или оние кои го дефинираат контекстот да претставуваат потенцијални играчи, како и што имаат позицијата да можат да преземат дејствија во критични моменти на компанијата.

Како резултат на овој процес, се добива листа на стејкхолдери која го наметнува прашањето, како да се избори компанијата со таа листа која треба да послужи како индикатор за да се види интересот кој што определен стејкхолдер го има од неа, па соодветно на тоа сознание компанијата да изгради стратегиски пристап спрема него. Компанијата генерички треба да се стреми кон заштита на интересите на сите заинтересирани страни во деловниот процес што всушност најчесто резултира во постојан раст и развој на компанијата како една од нејзините приоритетните цели.

---

<sup>58</sup> Gilmour, J., Beilin, R. (2006) Stakeholder mapping for effective risk assessment and communication, University of Melbourne p-g 1-52

### 2.2.3.1. Активни стејкхолдери

Вклученоста на засегнатите страни и нивното активно ангажирање, претставува континуиран и систематски процес преку кој компанијата воспоставува конструктивен дијалог и плодна комуникација со своите стејкхолдери. Вклученоста и активност на стејкхолдерите, како начин на обезбедување на нивно активирање во процесите за управување на компанијата, претставува еден вид енергија која компанијата и стејкхолдерите треба да ја вложат за да се процени влијанието на операциите врз нив, а тоа добива карактеристики на водечки елемент кој се појасно се применува во современите компании. Како што вели Фриман (1984), многу неодамнешни дефиниции на засегнатите страни се надградуваат, а како резултат на тој развој на теоријата на засегнатите страни, се доаѓа до сознанија кои ги разликуваат стејкхолдерите на оние кои влијаат врз компанијата и се засегнати со нејзините одлуки или акции, или пак стејкхолдери кои немаат влијание врз компанијата и не се засегнати со нејзините одлуки и акции (понекогаш именувана како активни и пасивни)<sup>59</sup> Целта на активирањето на стејкхолдерите е да се пренесат очекувањата и интересите кои компанијата ги има на стејкхолдерите при донесување на нејзините одлуки, како би ги вклучила на начин на кој тие може да го земат предвид донесувањето на тие одлуки. Современите услови на бизнисот бараат нови извори на конкурентност, што во поновата литература се поврзува со односите со стејкхолдерите (Smudde & Courtright, 2011)<sup>60</sup>, што подразбира нивно активирање во процесот на работењето на компанијата, особено ако тие стејкхолдери имаат позитивно влијание на неа. Во современата економска средина чии карактеристики се голем број на учесници и висок степен на нивна поврзаност и меѓузависност, деловната филозофија се насочува кон изградба на појаки врски и односи помеѓу компаниите и нивните стејкхолдери кои денес се посматраат како еден од клучните елементи на

---

<sup>59</sup> Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., Stringe, L.C. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management/Journal of Environmental Management pg.1933-1949

<sup>60</sup> Smudde, P. M., Courtright, J. L. (2011) A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation. Public Relations Review, 137-144

капиталот на компаниите Kanter (1994)<sup>61</sup>. Постојат различни мислења за тоа кои стејкхолдери на една компанија се активни и какви карактеристики треба да имаат, па во таа насока Luoma-aho&Vos разликата помеѓу активните и пасивните актери ја формулираат како една од централните аксиоми, насочувајќи ги идните истражувања на теоријата во оваа насока.<sup>62</sup> Современата средина во која дејствуваат компаниите, им дава можност за употребување на современи инструменти кои ја олеснуваат комуникацијата помеѓу компаниите со нивните стејкхолдери, а со тоа се создаваат можности за полесно согледување на активностите што ги превземаат стејкхолдерите, кои се однесуваат на компанијата и имаат влијание врз определени нејзини одлуки или постапки.

### 2.2.3.2. Пасивни стејкхолдери

Пасивните стејкхолдери со право може да се каже дека се исто толку важни како и активните стејкхолдери и поради оваа причина, пасивните стејкхолдери треба да се третираат како важни засегнати страни во процесот на дизајнирање на комуникацијата која што компанијата ја гради со нив. За Ronald K. Mitchell, , Bradley R. Agle and Donna J. Wood (1997) релевантен атрибут на пасивните стејкхолдери претставува нивната моќ. Заспаните или пасивни заинтересирани страни, имаат моќ да ја наметнат својата воља врз компанијата, но со оглед на фактот што немаат легитимен однос или итно барање, нивната моќ останува неискористена. Сепак секогаш постои опцијата на активирање на нивниот потенцијал, тие да станат активни стејкхолдери на компанијата. Неактивните засегнати страни имаат малку или никаква интеракција со компанијата, кои поради нивниот потенцијал да станат активни, треба да му бидат познати на менаџментот.<sup>63</sup> Пасивните

---

<sup>61</sup> . Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. Harvard Business Review, 96-108

<sup>62</sup> Luoma-aho,V.,Vos,M.(2010)Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenasCorporate Communications: An International Journal pp. 315-331

<sup>63</sup> Mitchell, R. K. Agle, B.R. and Wood,D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts/ The Academy of Management Review pp. 853-886

стејкхолдери како еден вид потенцијални активни стејкхолдери, компанијата може да ги активира со нејзиното внимание и правилно спроведена стратегиска проценка на стејкхолдери, како би ги детектирала нивните интереси кои би ги имале од нејзиното работење, така што би ја насочила својата енергија да ги задоволи нивните интереси и потреби.

Вклучувајќи карактеристики на услугите и производите кои компанијата ги пласира на пазарот за пасивните стејкхолдери, вклучувајќи споделување на информации со нив, компанијата може да ја оптимизира довербата и ефикасноста, а со тоа да го подобри задоволството на пасивни корисници претворајќи ги во активни стејкхолдери. Hallahan (2000) објаснува дека неактивните (пасивни) стејкхолдери во голема мера ја задоволуваат дефиницијата на засегнатите страни, но не е неопходно да се претпостави дека ја препознаваат нивната улога на засегнатите страни и се карактеризираат како на групи на поединци кои имаат ниско ниво на знаење за работењето на компанијата и покажуваат ниски нивоа на вклученост во неа.<sup>64</sup> Пристапот за зближување на компаниите кон овие пасивни стејкхолдери, кои кои работат на поголема дистанца од неа во споредба со активните стејкхолдери, кои се дефинирани со нивното вклучување можат да ја подобрат пошироката перспектива на општествените чувства и сензитивноста на јавните односи. Дури и ако стејкхолдерите се пасивни до таа мерка да нема ништо ново да пријават, за компанијата сеуште е корисно да остане во допир со засегнатите страни.<sup>65</sup> Пасивните стејкхолдери претставуваат добра основа на проширување на дејностите на компанијата, со цел остварување на нови пазари, бидејќи до колку компанијата пронајде начин да задоволи некој од нивните потреби и интереси всушност значи и нивно активирање.

---

<sup>64</sup> Hallahan, K. (2000) Inactive publics: The forgotten publics in public relations, *Public Relations Review* pp. 499-515

<sup>65</sup> Copa, N., Nayak, N., Holdren, D., Danforth, W., Wheeler, T., McGrew, C., Garrison, M., Klein, J., Kosty, D., Rebar, M., Taylor, R. (2011) *Brief Stakeholder Communication: Tips from the States* pg 3-5

## **2.3. Поврзување на визијата, мисијата и целите на компанијата со стејкхолдерите**

### **2.3.1. Стејкхолдерите и визијата на компанијата**

Поаѓајќи од фактот дека визијата на компаниите е нивниот одговор на прашањето каде се гледаат себеси во наредните пет или десет години, се јавува неопходност од споделување на визијата на компанијата со нејзините стејкхолдери. Во остварување на својата визија, компаниите мора да покажуваат почит кон своите стејкхолдери, да имаат изградено меѓусебна доверба, да вложат максимална посветеност на задоволување на меѓусебните потреби, со цел за подобрување на своите услуги и производи, а секако и постигнување на успешни резултати на пазарот. Компанијата која има за цел да ја оствари својата визија, вложува континуирани напори за одржување на успехот и постигнување на углед во бизнисот, овозможувајќи го со брзи, ефикасни и позитивни рефлексии за нејзините заинтересирани страни, со цел целосно да ги задоволи нивните барања, потреби и очекувања. Политиката на компанијата, се заснова од мисијата и визијата која што ја имаат сопствениците и другите клучни стејкхолдери на таа компанија. Од визијата произлегуваат и целите на компанијата, односно темелните и трајни вредности на компанијата. (Чекич/Бошњак2000)<sup>66</sup> Ваквата компанија треба да има визија да создаде безбеден и пријатен простор за живеење во и надвор од компанијата.

При определувањето на нивото на ангажирност на своите стејкхолдери, компанијата треба да ги инкомпонира своите стејкхолдери во склад со својата визија, како да управува со нив, да утврди со што и како можат да придонесат за поддршка на нејзините стратешки долгорочни планови, нивното разбирање, создавање позитивни односи преку справување со очекувањата како и остварување на меѓусебно договорените цели.

---

<sup>66</sup> Cekić, Š., Bošnjak, I. (2000) Menadžment u transportu i komunikacijama , страна 136

Ефективната имплементација на стејкхолдерите со визијата на компанијата, круцијално зависи од степенот во кој менаџерите ги стекнуваат и мобилизираат специјализираните стратегиски ресурси на компанијата, на начин кој води кон супериорни перформанси во однос на конкурентите. Поврзувањето на стејкхолдерите со визијата на компанијата, всушност претставува основа за развој во континуирана двонасочна корелација, како услов за флексибилна реакција и адаптација на компанијата во променливото окружување на пазарот.

### **2.3.2. Стејкхолдерите и мисијата на компанијата**

Мисијата како начин на кој се остварува визијата на компаниите, е важна организациска алатка која претставува основа за остварување на сите други цели и стратегии на компанијата. Само јасно дефинирана мисија на компанијата може да резултира во јасни и реално остварливи деловни цели. Формулирана како стратешка алатка и неопходна компонента во стратешкото планирање, мисијата претставува основната рамка на бизнисот на една компанија и нејзиниот развој. Компанијата која посакува успешно да ја гради својата иднина преку својата мисија, мора да биде компанија која ќе вложува напори за взаемно задоволство на корисниците на нејзините производи и услуги, како и задоволство на сите нејзини стејкхолдери со континуирано подобрување на квалитетот на нејзиното работење. Мисијата им помага на компаниите позитивно да се претстават во јавноста, а исто така преку мисијата се зголемува можноста тие да ги идентификуваат своите стејкхолдери и следствено на тоа да изградат нивна стратегиска проценка. Секоја компанија според Л. Јоноски (2014) првенствено е економски ентитет чија мисија е да произведува производи за членовите на општеството и соодветно на тоа, нејзина примарна одговорност е економската одговорност, односно креирањето профит. Истовремено, секоја компанија треба да ја исполни својата економска мисија во рамките на постоечките правни рамки. Овие категории на одговорност-економската и правната, се основни и обврзувачки за сите компании, но вистинската димензија на општествено

одговорните бизниси се категориите на етичка и филантропска одговорност, кои вклучуваат грижа за вработените, потрошувачите, акционерите и заедницата, надминувајќи ги правно пропишаните обврски, како и вклученоста во решавањето на општествените проблеми. Доколку нема јасна мисија, компанијата е осудена да талка во многу работни места, активности и одлуки.<sup>67</sup> Повеќето фирми ги објавуваат своите мисии, па од таа причина многу е веројатно дека заинтересираните страни очекуваат објавената мисија да биде јасен и точен портрет на организацијата. Лажна или измамничка мисија може да го намали угледот на компанијата па од тие причини мисијата на компанијата треба да биде искрена Bartkus, B.R & Glasman M. (2008).<sup>68</sup> Според Kliatchko (2008) холистичкиот поглед на бизнисот, кој е актуелен во модерната менаџмент теорија, ја одредува мисијата и поставува цели на корпоративно ниво, каде што се утврдува силна ориентација кон управувањето со односите со стејкхолдерите и формулирање на стратегии, кои имаат за цел да се изгради корпоративен бренд.<sup>69</sup> Мисијата на компанијата не смее да се фокусира само на сопствените актуелни активности на компанијата, туку треба да биде насочена и кон клиентите и потрошувачите на компанијата, воопшто кон нејзините стејкхолдери, стремејќи се да добие позитивен одговор на прашањето дали се задоволени нивните потреби и очекувања.

### 2.3.3. Стејкхолдерите и целите на компанијата

Целите на компанијата определуваат какви аспирации има компанијата во постапување со нејзините стејкхолдери, за остварување на мисијата на компанијата, за остварување на посакуваните идни услови и резултатите кои треба ги постигне со планирање и организирање на сите

---

<sup>67</sup> Јоноски, Л. (2014) Општествената одговорност – (не)познат концепт за компаниите во Република Македонија, стр.5

<sup>68</sup> Bartkus, B.R., Glasman, M. (2008) Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management, Journal of Business Ethics pg 207-216

<sup>69</sup> Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct - A revised definition and four pillars. International Journal of Advertising, 27(1) 133–160



нејзини активности. Целите претставуваат примарна одлука за развој на компанијата и претставуваат најважни двигатели на целокупната нејзина активност и средство за контрола на нејзината ефикасност. Компанијата мора да ја определи целта, во која се утврдени фазите или потцелите, со што се олеснува постигнувањето на главната цел и претставува важен елемент во формулирањето на стратегијата<sup>70</sup> Целите можат да бидат краткорочни, среднорочни и долгорочни во однос на нивното времено определување и го содржат посакуваниот исход, услови под кои можат да бидат остварени, односно да бидат одредени и мерливи.

Процесот на управувањето со засегнатите страни (стејкхолдери), треба да биде составен елемент на стратешките цели на организацијата инкорпорирани со нивното разбирање, како и преку создавање на позитивни односи со засегнатите страни, кои ќе бидат засновани врз заштита и остварување и на нивните цели. Процесот на избор на целите е да се најде и да се утврди што е најдобро да се дефинира како состојба или ситуација, која компанијата сака да ја постигне во догледна иднина, состојба во која треба да бидат инкорпорирани и да се почитуваат барањата и очекувањата на стејкхолдерите на компанијата. Заинтересираните страни учествуваат во процесот на донесување на одлуки на компаниите, бидејќи тоа е нормативно правилно и поради инструменталната вредност на концептот за нивно учество, бидејќи учеството на засегнатите страни ќе го олесни спроведувањето на стратегијата и постигнување на целите на фирмата.<sup>71</sup> Појдовна точка од која компанијата треба да тргне во инкорпорирањето на нејзините стејкхолдери со целите на компанијата е анализата за факторите кои имаат влијание за постигнување на поставените цели, па врз основа на добиените резултати, таа може да биде запозната со можностите и опасностите, како и способностите и слабостите на своите стејкхолдери. Според McLaren, D. (2004) потребата за остварување на целите на компанијата, со подобрување на нејзината финансиска транспарентност, верификација и одговорност, тесно се поврзани со корпоративното управување со голем број

---

<sup>70</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan, B., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) *Strateški menadžment* Zagrebstr.67

<sup>71</sup> Tipurić, D., Bakotić, D. Lovrinčević, M. (2013) Multiple Stakeholder Orientation and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination - Klagenfurt, Austria pg 290-298

засегнати страни,<sup>72</sup> па од тука произлегува должноста на секоја компанија да го набљудува својот придонес во постигнувањето на поставените цели. Целите на компанијата експлицитно се поврзани со целите на стејкхолдерите, па како резултат на тоа целите на компанијата мораат да бидат поддржани од нејзините стејкхолдери.

Компанијата запознавајќи ги своите стејкхолдери со нејзините цели и методи во работењето, може да создаде ефикасен механизам за воведување на нови перспективи во нејзиното работење. Концептот на потврдена општествена одговорност оди чекор понатаму и според него менаџерите се обврзани да ги антиципираат промените во опкружувањето, да ги усогласат целите на претпријатието со целите на групите стејкхолдери и да преземат конкретни чекори за да се промовираат заедничките интереси.<sup>73</sup> Една компанија пред да донесе одлука за воведување или промена на своите постоечки цели, пожелно е да го земе во предвид мислењето и видувањето на своите засегнати страни во однос на тој чекор, од причина што нивните анализи, перцепции, видувања и активности несомнено можат да имаат клучна улога во работењето на компанијата.

Поврзаноста на стејкхолдерите и целите на компанијата главно се сведува на две поважни размислувања.

-Првото е да се определи значењето на очекувањата на различните групи стејкхолдери, како што се на пример акционерите, клиентите, вработените и сл. Ова размислување компанијата секогаш треба да го има во предвид, бидејќи додека се поставуваат целите на компанијата, истовремено се поставуваат и целите на определена група на стејкхолдери. Се идентификува што очекува и бара од компанијата таа група на стејкхолдери, како и нивниот придонес спрема компанијата.

-Второ е важноста да се признае дека една или повеќе групи на стејкхолдери во разни периоди имаат различно влијание и очекувања. Имајќи ги во предвид овие две размислувања, компанијата може да постигне рамнотежа помеѓу нејзините цели и очекувањата на нејзините стејкхолдери.

---

<sup>72</sup> McLaren,D.(2004) Global Stakeholders:Corporate Accountability and Investor Engagement,Corporate Governance

<sup>73</sup> Јоноски,Л. (2014) Општествената одговорност – (не)познат концепт за компаниите во Република Македонијастр.4

## 2.4. Облици и видови на комуникација и интеракција на компаниите со стејкхолдерите

Сите форми и облици на комуникација на компанијата со своите стејкхолдери, па дури и недостатокот од комуникација со нив, можат да имаат влијание на работата на компанијата. Комуникацијата со стејкхолдерите треба да се свати и да се остварува како една алатка, со која најдобро ќе се остваруваат конкретните интереси на компанијата. Соочени со новите и честопати многу разновидни барања на клучните засегнати страни во современиот бизнис, компаниите реагираат различно во зависност од околностите во што тие ги наоѓаат. Cornelissen, Јоер (2011) смета дека корпоративната комуникација е функција на менаџментот на компанијата кој што нуди рамка за ефективна координација на сите средства на комуникации, со крајна цел да се воспостави и одржи посакуваната репутација со групите на засегнати страни од кои зависи компанијата. I.Projović и D. Kolev (2017) укажуваат дека се поголем број компании посветуваат особено внимание на корпоративната комуникација, како најдобар начин да се сложи и прецизира комуникацијата со секој кој ќе го зголеми нејзиниот профит на кој било начин. Корпоративната комуникација станува неопходен дел од бизнисот, така да нејзината стратегија е потребно да се заснова на одговорно, сериозно и сложено постапување спрема стејкхолдерите. Не само што е пожелно, туку и нужно е комуницирањето со вработените, клиентите, добавувачите и партнерите, со заедницата во која работи, како и со сите оние актери чиј став, мислење или пресуда може да има влијание врз понатамошниот развој и раст на компанијата.<sup>74</sup> Комуникацијата треба да се свати како еден континуиран и систематски процес во кој стејкхолдерите во однос на компанијата како и компанијата спрема стејкхолдерите, ги примаат сите информации кои им се потребни во процесот на работењето.

Според Scott Raquette (2008) интеракцијата и комуникацијата со стејкхолдерите подразбира управување со информациите кои можат да се употребат за утврдување на вредноста на стејкхолдерите, па од тоа да

---

<sup>74</sup> Projović, I., Kolev, D. (2017) Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja стр.71-92

произлезе што треба компанијата да понуди на тој стејкхолдер или група стејкхолдери.<sup>75</sup> Комуникацијата е еден од основните елементи на секоја организација која претставува сложен процес на пренесување на информации, желби, ставови, идеи, мисли и планови. Способноста на компанијата да комуницира со своите стејкхолдери и овозможува да спречи потенцијални меѓусебни недоразбирања со нив, на таков начин што инкорпорирајќи ги нивните очекувања и потреби во својата деловна стратегија, добива информации за развој на своите акциони планови и ги лоцира своите ресурси во вистинска насока.

Без оглед во која област дејствува и каква е дејноста на компанијата, нејзината способност и вештина за комуникација и интеракција со нејзините стејкхолдери, претставува клучен сегмент за нејзиниот опстанок и понатамошен развој. Во 21 век, кој се карактеризира со услови на големи предизвици и промени, на компаниите им е потребна способност да реагираат брзо, согласно со условите кои настануваат и информациите кои ги добиваат. За да бидат свесни и ефективни, менаџерите на компаниите треба да имаат јасни, релевантни и целосни информации, за да остварат ефективна комуникација која се смета за примарна важност во секоја компанија денес, бидејќи обезбедува отворена интеракција со слободен проток на информации во управувањето со организациски комуникациски процеси<sup>76</sup> Комуникацијата во компаниите треба да биде лесна и разбирлива, со цел менаџментот на компанијата да ги добие и да ги анализира повратните информации за состојбата на комуникациите во нивната компанија. Во современите деловни услови кои се карактеризираат со исклучително високо ниво на конкуренција компаниите кои сакаат да преживеат, да растат и да се развиваат, без разлика дали се мали претпријатија или големи мултинационални компании, во нивниот фокус мора да ги имаат стејкхолдерите, нивните потреби и барања како и да имаат комуникација со нив.<sup>77</sup> Комуникацијата е процес со кој ги разбираме другите и возвратно на тоа и тие не разбираат, процес кој што е

---

<sup>75</sup> Paquette, S. (2008) Knowledge Management Systems and Customer Knowledge Use in Organizations/ Faculty of Information Studies University of Toronto 15-234

<sup>76</sup> Blazenaite, A. (2011) Effective Organizational Communication in Search of a System pg.84-101

<sup>77</sup> Mušovic, M., Kijevcanin, V. (2012) Marketing komunikacije umultinacionalnim kompanijama na tržištu Srbije-Mos Komunikacije Zbornik radova Beograd (127-136)

динамичен и променлив во секоја ситуација. Комуникацијата според Sinčić Ćorić, D. Kovačić(2009) и помага на компанијата да изгради позитивен став на стејкхолдерите спрема неа, но за тие да имаат позитивен став првенствено е потребно компанијата да постигне внатрешен консензус во насока како истата ќе се претставува спрема надворешната околина. Комуникацијата и интеракцијата на компанијата со стејкхолдерите, претставува средство со кое таа ја запознава надворешната и внатрешната јавност за својот идентитет.<sup>78</sup> Преку комуникацијата и интеракцијата со стејкхолдерите, компанијата има можност за добивање на соодветни одговори на постоечките проблеми кои ги има во своето работење, како и оние проблеми кои во иднина ќе се создадат. Комуникацијата и интеракцијата на компанијата со стејкхолдерите, се заснова на поддржување и негување на нејзините односи со медиумите, со одржување на нивото на квалитет и нејзиниот углед, со водење општествено одговорен бизнис, со справување во кризни комуникации, како и секоја акција која што е дизајнирана да ги задоволи засегнатите страни на една компанија.

Комуникацијата со засегнатите страни се повеќе се користи од страна на компаниите како средство за редовно вклучување на нивните директни и индиректни засегнати страни, како и во дефинирањето и спроведувањето на нивната стратегија. Модерниот бизнис пристап кон управувањето со односите меѓу компаниите и нивните засегнати страни, подразбира водење на значајна улога на нивни меѓусебни стратешки или корпоративни комуникации.<sup>79</sup> Откако ќе ги бидат дефинирани засегнатите страни, компанијата треба да развие добар план за комуникација со нив, со помош на кој ќе утврди на кое ниво тие треба да бидат вклучени во комуникацијата, кои се нивните потреби и интереси, како ефикасно ќе комуницира со нив и кои методи на комуникација ќе ги применува спрема секоја заинтересирана страна. Одржливиот развој бара да се оцени ефикасноста на компанијата позитивно од засегнатите страни, во финансиски, еколошки и социјални услови.<sup>80</sup> Ефикасната комуникација е клучна за успех како на компаниите така и на поединците, па основано може да се каже дека неефикасна комуникацијата

---

<sup>78</sup> Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E.,(2009) Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, Ekonomski pregled, str. 616- 633

<sup>79</sup> Dolphin, R. R., Fan, I. (2000). Is corporate Communications a Strategic Function? Management Decision, 99-107

<sup>80</sup> Kaptein, M., Van Tulder, R. (2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue, Business and Society review, 203-224

многу често претставува причина за правење на помали грешки, за главни стратешки заблуди, па и за катастрофален неуспех во работењето на компаниите.

Комуникацијата и интеракцијата на компанијата со стејкхолдерите е во тесна врска во остварување на нејзините цели, се појавува во различни облици, усна, писмена, невербална, вербална или електронска. Cornelissen J.(2004) дава дефиницијата дека корпоративна комуникација вклучува широк спектар на функции за управување, како што се планирање, координација и тактички вештини, кои им се потребни на компаниите за да ги испратат своите пораки до заинтересираните страни.<sup>81</sup> Откако ќе ги бидат дефинирани засегнатите страни, компанијата треба да развие добар план за комуникација со нив, со помош на кој ќе утврди на кое ниво тие треба да бидат вклучени во комуникацијата, кои се нивните потреби и интереси, како ефикасно компанијата ќе комуницира и кои методи на комуникација ќе ги применува спрема секоја заинтересирана страна. Одржливиот развој бара да се оцени ефикасноста на компанијата позитивно од засегнатите страни, во финансиски, еколошки и социјални услови.<sup>82</sup> Процесот на комуникација и интеракција со стејкхолдерите и дава јасна насока на компанијата за управување со промените, консолидирање на својот бизнис пристап кон стејкхолдерите, кој во крајна линија, има огромно влијание во градење на нејзината репутација<sup>83</sup> Комуникацијата со стејкхолдерите создава можност компанијата за изгради блиски односи со нив, кои ќе овозможат апсорбирање на информации за нивните специфични потреби, за начинот на кој тие пристапуваат кон компанијата и нејзините вредности, што вклучува висок степен на интеракција со нив.

Потребата за континуирано следење на реакциите и однесувањето на стејкхолдерите, а особено нивото на исполнување на експлицитните и имплицитни очекувања на стејкхолдерите во интеракцијата на компанијата, директно или индиректно ја наметнува потребата од востановување на правила на комуникација на компанијата со нив. Комуникацијата помеѓу две

---

<sup>81</sup> Cornelissen,J.(2004)Corporate Communications: Theory and Practice. London: SAGE Publications, Inc., London, str. 19.

<sup>82</sup> Kaptein,M., Van Tulder,R.(2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue, Bussines and society review, 203-224

<sup>83</sup> <https://www.csreurope.org/stakeholder-dialogue>

страни, не се однесува на било каков вид на интеракција помеѓу нив, напротив, секој однос на комуникација на компаниите со своите стејкхолдери е уникатен, како во неговата содржина така и во динамиката, како влијае врз засегнатите страни и како се развива преку сите фази на определен проект (Karlsen, 2008)<sup>84</sup>. Зајакнување на институционалниот пристап кон корпоративната стратегија, наспроти традиционалниот структуралистички пристап заснован врз ресурси, даваат посебен акцент на когнитивното и бихејвиоралното однесување на компаниите, а со тоа однесување и нови предизвици за стратешко управување, засновано врз комуникација со стејкхолдерите. Динамиката на односите на комуникација засновани на доверба помеѓу компанијата и нејзините стејкхолдери е исто така нагласена од Rousseau (1998)<sup>85</sup>, кој стои на ставот дека интеракцијата има можности да се проширува, да се одржува на определено ниво и одреден временски период, или до колку се намалува интересот од одржување на комуникацијата дури и да се намали со текот на времето. Денес комуникацијата и интеракцијата со засегнатите страни, стратешки се смета за важен начин да се зголеми можноста за постигнување успех на пазарот, бидејќи преку комуникација и интеракцијата со стејкхолдерите, компанијата ги испраќа своите пораки до нив и ги прима пораките кои тие ги испраќаат кон неа.

#### **2.4.1. Формална и неформална комуникација со стејкхолдерите**

Во зависност на каков начин и во каква форма се одвива комуникацијата на компанијата со нејзините стејкхолдери, комуникацијата може да биде формална и неформална комуникација.

---

<sup>84</sup> Karlsen, J.T. (2008) Forming relationships with stakeholders in engineering projects Eur. J. Indus pp. 35-49

<sup>85</sup> Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust Acad. Manag. Rev. pp. 393-404

**Формалната комуникација** претставува однапред планиран службен процес на размена на податоците, ускладен на потребите на компаниите, кој може да биде во говорна или пишана форма. За да биде обезбедена континуирана комуникација, компаниите развиваат и имплементираат формални модели на комуникација, како што се состаноци на вработените, состаноци на органите за управување, конференции на раководителите на филијалите, периодичните средби за проверка на продажбата и средбите со клиенти, кои ја олеснуваат формалната комуникација. Формалната комуникација најчесто е заснована од добро дефиниран хиерархиски модел и временска определеност и периодичност, а се спроведува со употреба на однапред дефинирани канали кои најчесто се пренесуваат од највисокото раководство и поддржана е од организациска процедура.

Ваквата комуникација ја создаваат самите компании, односно нивниот менаџмент, чија што цел е да се овозможи непрекинат тек на информациите. Формални методи за комуникација можат да бидат во вид на собири, конференциски повици и разговори, билтени, е-пошта, постери, брошури. Формалната комуникација се одвива според претходно дефинираните правила и претставува официјален процес на пренос на информации.

Самата структура на формалната комуникација може да се усогласи со структурата на самата организација. Каналите на формалната комуникација може да се споредат за скелет на секоја организација, бидејќи тие се основен предуслов за вршење било каков бизнис, одржување состаноци, внатрешна и надворешна преписка. Секоја организација мора да посвети големо внимание на развојот на својата формална комуникација и мора постојано да го поттикнува и подобрува овој начин на комуницирање. Каналите на формалната комуникација можат да се поделат на хоризонтална и вертикална комуникација. Хоризонталната комуникација се одвива помеѓу вработените со ист или сличен статус во рамките на една единица или помеѓу различни единици, а вертикалната комуникација може да се одвива во неколку насоки.

**Неформалната комуникација** на компаниите со нивните стејкхолдери е посложена комуникациска форма, која за разлика од



формалната не следи однапред одреден правец. Неформалната комуникација многу често може да пренесува и неточни информации, а може исто така да содржи информации кои се битни за компанијата. Карактеристично е што при неформалната комуникација со стејкхолдерите се користат импровизираните канали, кои често се повеќе збогатени информации критични за градење на односите помеѓу компанијата и најзините заинтересирани страни. Неформалната комуникација која се заснова на врските на добра волја и односи кои се соодветно потпомогната од компанијата, неформалните дискусии можат да создадат солидарност и да ги зајакнат меѓусебните односи. Меѓутоа, една од најважните причини за тоа, зошто неформалната комуникација е од клучно значење за бизнисите е тоа што им овозможува на вработените да дадат повратни информации до своите претпоставени. Тоа го олеснува дејството на нагорен интерфејс и овозможува размена на пораките да одаат ефикасно во двете насоки.

Ваквата комуникација може да биде во вид на неформален ручек, разговор во кафулиња, спортски настани и сл. Од клучно значење е да се добие информација што засегнатите страни посакуваат, без оглед дали тоа е изговорено или не од нивна страна. При неформалната комуникација сите очекувања мора внимателно да се менаџираат од почеток до крај, бидејќи секој тим и проект варира во својата стапка на промени, па компанијата мора да пронајде најсоодветен канал за комуникација, фреквенција како би да била сигурна дека е ефективен.

#### **2.4.2. Интерна и екстерна комуникација со стејкхолдерите**

Деловната комуникација помеѓу компанијата и нејзините стејкхолдери може да се подели во две поголеми области и тоа на интерна и екстерна комуникација, зависност од тоа во каква позиција се наоѓаат спрема компанијата. Поделбата на комуникацијата на **интерна и екстерна** комуникација произлегува од средината во која се врши протокот на информациите кои се разменуваат, па врз оваа основа интерната

комуникација претставува проток на информации на ниво на компанијата, додека екстерната претставува поврзување и интеракција со надворешната средина во која компанијата делува. Поделбата на стејкхолдерите на интерни стејкхолдери (тоа се заинтересирани страни внатре во компанијата) и екстерни стејкхолдери (заинтересирани страни надвор од компанијата) според нивната позиција спрема компанијата, прави поделба на комуникацијата со нив на интерна и екстерна комуникација.

Резултатот на добро дизајнирана и водена внатрешна (**интерна**) комуникација со стејкхолдерите, претставува добро организирана внатрешна средина на компанијата, која треба да биде струкуирана да ги разбира основните вредности на компанијата. Корпоративната комуникација, која се одвива преку внатрешна комуникација во компанијата, првенствено ја вклучува комуникацијата на компанијата со внатрешните засегнати страни (Welch & Jackson, 2007)<sup>86</sup>. Интерната комуникација се спроведува внатре во компанијата, а се однесува на комуницирање помеѓу самите вработени на сите нивоа. Вработените се едни од главните стејкхолдери во секоја компанија и комуникацијата помеѓу нив е круцијална за функционирање на компанијата Gordana Dobrijevic (2011)<sup>87</sup>. Mary Welch (2012) ја дефинира интерната комуникација со стејкхолдерите како основа за постигнување на ефективност во компанијата,<sup>88</sup> тргнувајќи од фактот дека интерната комуникација опфаќа дистрибуција на сите потребни информации од и во компанијата, овозможувајќи остварување на целите на компанијата, како и целокупно зголемување на задоволството од работата. Интерната комуникација може да се реализира во формална и во неформална форма.<sup>89</sup> Внатрешните комуникации (Улх, 2012). вклучуваат алатки со кои се овозможува комуникација со вработените, со цел да се изгради нивно чувство на припадност кон компанијата, што е основа за постигнување на организациска ефективност. Однесувањето на вработените во компанијата, кои претставуваат основен вид на внатрешни стејкхолдери, зависи од тоа

---

<sup>86</sup> Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 177–198.

<sup>87</sup> Dobrijevic, G (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje* str.14

<sup>88</sup> Welch, M. (2012) *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication* Lancashire Business School, University of Central Lancashire, Preston 246–254

<sup>89</sup> Mikić, A. (2010) *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija*, Međunarodna naučna konferencija Zbornik radova, Kruševac str. 215

како надворешните стејкхолдери ќе ја перцепираат компанијата. Тие се интерфејсот на компаниите со нивните надворешни стејкхолдери, па од таа причина тие се често се нарекуваат амбасадори на компанијата, бидејќи тие ги испорачуваат вредностите на компанијата и нејзиниот идентитет.

**Екстерната комуникација** на компанијата се одвива со нејзините надворешни стејкхолдери, како што се дистрибутери, купувачи, доставувачи како и општествената заедница. Според I.Projović, D. Kolev (2017) екстерната комуникација подразбира процес на комуникација со помош на кој информациите се внесуваат во системот, а потоа од него се изнесуваат спрема клучните стејкхолдери. Екстерната комуникација се однесува на планираната размена на информации помеѓу раководното тело на компанијата со надворешно опкружување, со цел за подигнување на нејзиниот углед и зголемување на профитот. Тоа е двонасочен процес на комуникација во кој спрема сите надворешни фактори им се пристапува со исто внимание и почит, процес во кој се испраќаат пораки со различна содржина.<sup>90</sup> Екстерните комуникации односно односите со јавност, претставуваат инструменти со кои се комуницира со екстерните стејкхолдери, во кои спаѓаат поединци, групи и организации надвор од формалната структура на компанијата. Според Jelena D.Krstović (2015) екстерните комуникации се насочени кон обезбедување на соработка со екстерните стејкхолдери, изразена во вид на изградување на корпоративниот бренд, позитивен имиџ и репутација на компанијата, како и на нејзините производи и услуги. Во екстерните комуникации се користат различни канали, од непосредни средби, преку медиуми, до современи информациско-комуникациски технологии.<sup>91</sup> Групите на активности на корпоративните комуникации кои се насочени на екстерните стејкхолдери се следните:

-односи со медиумите

-односи со деловната заедница

-односи со владата и институциите на јавна управа<sup>92</sup>. Ваквите екстерни комуникации со стејкхолдерите имаат за цел да ја претстават компанијата во

---

<sup>90</sup> Projović,I.,Kolev,D. (2017) Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja str.71-91

<sup>91</sup> Krstović,J.Д. (2015) Istraživanje uticaja strategijskih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda doktorska disertacija Beograd стр.45

<sup>92</sup> Bakić,V.(2012) Role of internal communication in corporate brand and reputation building- Proceedings of the XIII International Symposium Sym Org pg. 32-41

нејзиното најдобро издание, бидејќи најчесто од екстерните комуникации зависи позицијата на компанијата во средината во која дејствува.

Екстерната комуникација претставува начин на кој компанијата ќе се презентира пред нејзините стејкхолдери, па од оваа причина добро испланирана и стратешки поставена надворешна комуникација со стејкхолдерите е основата за создавање на реноме на компанијата.

### **2.4.3. Еднонасочна и двонасочна комуникација со стејкхолдерите**

Врз основа на тоа дали во остварување на комуникацијата, страните рамноправно учествуваат, комуникацијата може да се одвива еднострано или двострано, па врз основа на ваквиот вид на комуницирање и во однос на комуникацијата на компанијата со своите стејкхолдери, може да се направи поделба на еднонасочна и двонасочна комуникација.

**-Еднонасочната комуникација** најчесто се одвива кога компанијата воспоставува деловни односи со своите стејкхолдери во вид на известувања за определени информации, кои имаат за цел да ги запознаат стејкхолдерите со определени постапки или активности. Еднонасочната комуникација се карактеризира со пораки, кои се движат само кон еден правец, што значи дека испраќачот не очекува или бара од примателот повратни информации. Еднонасочната комуникација не секогаш е доволна за одржување на интеракцијата на компанијата со своите стејкхолдери, бидејќи таа треба да има за цел да предизвика некаква реакција спрема другата страна и да прерасне во двосмерна комуникација.

Улогата на комуникацијата помеѓу компаниите, според Muel Kaptein, Rob Van Tulder (2003) подразбира активна хармонизација во односите со нивните стејкхолдери на сите нивоа, па слободно може да се каже дека **двонасочната комуникација** претставува платформа врз која што се градат, се одржуваат и се унапредуваат односите со стејкхолдерите. Двонасочната комуникација претставува интерактивната комуникација на компанијата со нејзините стејкхолдери, која во суштина е двонасочен процес, во кој

учеството во комуникација се одвива преку деловни или друг вид состаноци, одржување на конференции, воспоставување на телеконференции, презентирање мултимедијални презентации, поттикнување на групни дискусии и други такви активни двонасочни размени на информации. Интерактивната или двонасочна комуникација е најсоодветна кога пораката или предметот кои се испраќаат треба да бидат презентирани, како на пример, во практични сесии, дискусии за студии и при формулација на стратегија. Како што се менува светот со вклучување на се побрзи и поефективни инструменти за комуницирање кои ја поедноставуваат комуникацијата на секое ниво, така треба да се менуваат компаниите и нивната комуникациска тактика.

Овие промени се должат на зголемената глобализација во која светот се интегрира како во однос на деловната комуникација, така и на ниво кое мора да соодветствува согласно информатичко-комуникациска револуција. Традиционални прототипови на компаниите како и застарените стилови на лидерство во компаниите стануваат се помалку важни.<sup>93</sup> Двосмерната комуникација со стејкхолдерите на компаниите е од суштинско значење во светот на бизнисот, бидејќи преку интеракцијата со своите стејкхолдери компаниите ги добиваат битните информации или сигнали кои ги покажуваат резултатите од задоволството или незадоволството на нивните стејкхолдери. Пораките кои содржат информации пожелно е да се пренесуваат помеѓу работодавците, вработените, клиентите како и со другите засегнати страни, а повратните информации од тие пораки се потребни, за да бидат сигурни дека пораката е примена и соодветно разбрана.

#### **2.4.4. Комуникација нагоре, надолу и латерална комуникација**

Контекстот на корпоративната комуникација го сочинуваат влијанието на бројни фактори кои произлегуваат од микро и макро опкружувањето на

---

<sup>93</sup> Vidoš, I. (2013) Utjecaj menadžmenta na razvoj intelektualnog kapitala u malim i srednjim poduzećima - Stručni radovi, 27-36

компанијата, во кое комуникацијата се одвива помеѓу компанијата и нејзините стејкхолдери, фактори кои имаат значајно влијание на природата и значењето на самата комуникација. Во структурата на деловните комуникации посебно се истакнува комуникацијата надолу, комуникација нагоре и латерална комуникација. Овие видови на комуникација се имплементираат и во односите на компаниите со нивните стејкхолдери.

-Комуникацијата нагоре најчесто се спроведува во ситуации кога менаџерите на повисоките нивоа треба да донесат одредена одлука, за што им се потребни информации за состојбите на пониските нивоа на организациска поставеност.

-Комуникацијата надолу претставува проток на информации од повисоките хиерархиски нивоа па надолу. Таа има за цел да изврши пренос на претходно донесени одлуки кои припадниците на пониските нивоа на организацијата треба да ги спроведат.

-Комуникацијата која се спроведува на иста хоризонтална поставеност е латерална.<sup>94</sup> Улогата на комуникацијата на компанијата во управувањето на односите со стејкхолдерите, претставува интегрирање и управување со сите комуникации во компанијата, како по вертикална линија што претставува комуникација помеѓу различни хиерархиски нивоа, така и по хоризонтална линија што претставува комуникација помеѓу деловните единици и одделенија во компанијата.

Комуникацијата со стејкхолдерите може да биде повеќенасочна, како што е вертикална комуникација надолу, вертикална комуникација нагоре, хоризонтална комуникација и странична комуникација. Вертикална комуникација надолу се врши од страна на луѓе кое се наоѓаат на повисоки нивоа во хиерархиската структура на компанијата со оние кои се на пониско ниво во организациската хиерархија. Вертикалната комуникација нагоре вклучува повратна информација на претходно опишаната патека за комуникација. Хоризонтална и странични комуникации вклучуваат размена на информации меѓу вработените во исти или различни нивоа на организационата структура. Латерална (радијална) комуникација вклучува

---

<sup>94</sup> Јошевска,Ф. (2014) Докторска дисертација, Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Економски факултет Прилеп стр.53-54

хоризонтален проток на информации меѓу поединци или групи во исто или слично ниво на организацијата, како и дијагонален проток на информации меѓу поединци или групи на различни нивоа на организацијата. Страничните комуникациски патишта првенствено се користат во случај на итна потреба за комуницирање. Во структурата на деловните комуникации, постојат повеќе видови на комуницирање и тоа може да се одвива како комуникација надолу, комуникација нагоре, странична и дијагонална комуникација.

Комуницирањето се реализира и се добива како резултат на процеси, со кои се моделира начинот задоволување на потребите и ресурсите на специфични организациски системи.

#### **2.4.5. Интеракција со стејкхолдерите во контекст на целокупното работење на компанијата.**

Компанијата треба постојано во целокупното свое работење да се обидува да дејствува на интерактивен начин, со кој ќе им покаже на своите заинтересирани страни дека ги разбира и ги почитува нивните интереси и потреби, покажувајќи им дека е засегната од нивната благосостојба. Интеракцијата претставува познат комуникациски процес, кој е поврзан со ланец на човекови реакции, кои започнуваат во моментот кога испраќачот врз основа на идеата која ја има, ќе упати порака на примателот по пат на определени комуникациски канали. Овој процес е реверзибилен, што значи дека содржи повратна врска.<sup>95</sup> Интеракцијата со заинтересираните страни се заснова на идејата дека на стејкхолдерите кои можат да влијаат на постигнување на позитивни резултати на компанијата, или се засегнати од постигнување на целта на компанијата, пожелно е и треба да им се даде можност да даваат свои коментари и да дадат свој придонес во донесувањето на одлуките на компанијата од кои тие се засегнати. Neil Jeffery (2009) констатира дека компаниите работат во таква пазарна средина каде повеќе не можат да изберат дали сакаат да се вклучат во комуникација и интеракција со

---

<sup>95</sup> Илиќ, В. (2005) Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije /32ra nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac, strana 6

своите стејкхолдери или не, туку напротив, единствено што е потребно да одлучат е што треба да преземат, кога и во колкава мерка да се вклучат во интеракција со нив.

Интеракцијата на компаниите со своите стејкхолдери пожелно е да се формира, преку одржување на средби за запознавање со карактеристиките на компанијата, кои ќе овозможат формирање на определена слика за неа. До колку интеракцијата на компанијата со своите стејкхолдери се заснова на сите нивоа и сегменти во нејзиното работење, резултатот на интеракцијата ќе биде збир на сите искуства, верувања, чувства, знаење и впечатоци што секој стејкхолдер ги има во врска со неа. Значаен ангажман на интеракција во целокупното свое работење се јавува кога компаниите, свесни за промените во поширокото општество, во нивните односи избираат да воспостават релации со своите стејкхолдери, кои ќе им послужат како средство за управување со влијанието на овие промени.

До колку е воспоставена интеракција во односите помеѓу компанијата и нејзините стејкхолдери, тие можат да и даваат значајни информации кои се однесуваат на било кој сегмент од нејзиното работење, па со тоа и да станат кокреатори на нејзината иднина, работејќи на зголемување на нејзиниот успех и нејзините вредности. Мислењето според J. Harrison & D. Bosse (2010) кои сметаат дека компанијата која што има за цел да гради своја стратегија на заснована на интеракција со своите стејкхолдери, треба постојано да се обидува да ги идентификува стејкхолдерите и да свати како и во колкава мерка нивната благосостојбата е под влијание на активностите што ги презема компанијата, а истовремено како нивните активности влијаат на целокупното нејзино работење.

До колку стејкхолдерите не се активирани во комуникацијата со компанијата во било кој процес од нејзиното работење, а се засегнати од истиот, тие порано или подоцна можат бараат да бидат консултирани, или активно да бидат ангажирани. На ваквите барања за ангажираност стејкхолдерите можат да бидат принудени од страна на барањата на општествената средина, како резултат на определени кризни ситуации. Како одговор на вака принудно поставените барања на стејкхолдерите, компаниите често применуваат техники за управување со кризи и често се принудени на дефанзивни дијалози со стејкхолдерите, што може и да доведе до значајно и



долготрајно намалување на нејзиниот углед, па дури и губење на репутацијата на компаниите. Ваквиот начин на наметната интеракција на компаниите со стејкхолдерите, многу често може да биде антагонистички и да предизвика негативни последици во интеракцијата со стејкхолдерите, па дури да доведе и до оштетување на меѓусебната доверба. Компаниите можат или да бараат да го ублажат ризикот преку употреба на управување со засегнатите страни, или пак да ги искористат овие нови трендови за да се идентификуваат и да воспостават нови можности преку употреба на значајно ангажирање на стејкхолдерите<sup>96</sup> Во теоријата на засегнатите страни, во однос со управувањето со стејкхолдерите, се појавува дилемата, колку внимание бара или заслужува од страна на компанијата секоја група на стејкхолдери, бидејќи не е возможно сите заинтересирани страни да имаат идентични интереси и барања спрема компанијата.

Воспоставувајќи интеракција со своите стејкхолдери во сите процеси на своето дејствување, компанијата може да смета дека ќе ја достигне сопствената ефикасност и ефективност, бидејќи е докажано дека проблемите со кои се соочуваат компаниите, многу често се директно поврзани со ниското ниво и квалитет комуникации со нивните стејкхолдери. Од оваа причина трансферот и размената на идеи и информации со стејкхолдерите, компаниите треба да ги искористат со цел за да се формираат соодветни мислења и ставови за остварување на нивните цели и начините со кои тие ќе бидат остварени.

Жртвувањето на потребите на еден стејкхолдер од страна на компанијата, за да се задоволат потребите на другиот стејкхолдер е дилема со која се борат многу компании. Компаниите и нивните менаџери според новите поставки на теоријата, мора да бидат одговорни за нивните постапки спрема стејкхолдерите и не можат да ги прекршуваат правата на другите за да обезбедат посигурна иднина, и треба да го почитуваат принципот на почитување, морално достоинство, а не вреднување на стејкхолдерите само како условна вредност (Еван и Фриман, 2004) Откако компаниите ќе ги идентификуваат нивните засегнатите страни, секогаш постои борба за количината на внимание спрема нив, на кого да му се даде внимание, на кого да му даде повеќе и на кој не му се даде внимание, што би значело потреба од

---

<sup>96</sup> Jeffery,N.(2009) Stakeholder Engagement A Road Map to Meaningful Engagement, pg.7-48

почитување и грижа за стејкхолдерите, во функција на формирање на заедничка визија.

#### **2.4.6. Способност на компанијата за размена на информации со стејкхолдерите**

Со самиот факт од кој што се јавува потребата на компанијата да поседува информации и знаења кои се однесуваат за нејзините стејкхолдери, истовремено се појавува потребата од информирање на стејкхолдерите со цел тие да го имаат потребното знаење, кое што опфаќа информации за активностите или производите на компанијата. Ваквото меѓусебно познавање на компанијата и нејзините стејкхолдери, настанува врз основа на двосмерен проток на информации и интерактивни односи на компанијата со своите стејкхолдери, а претставува клучна компонента за способноста на компанијата, да воведува иновации, да спроведува и пронаоѓа нови пазари или да ги зацврстува позициите на веќе постоечките. Како што наведува Paquette (2006), многу компании ја разбрале вредноста на информациите за нивните стејкхолдери, за да создадат соодветна понуда, но она што најмногу недостасува е, разбирање на вредноста на знаењето што постои на самите стејкхолдери за нив.<sup>97</sup> Креирање на активна и реномирана размена на информации со своите стејкхолдери, на компанијата и овозможува да емитува и да прима пораки согласно нивните очекувања, со цел да бидат исполнети очекувањата на ниво на континуитет, а особено има важност во периодите на стагнација или криза. Размената на информации со стејкхолдерите во периоди на криза, има круцијална улога за успехот на компанијата, од причина што во континуирана комуникација со јавноста, оваа комуникација не смее да биде исклучиво еднонасочна. Компанијата ако сака да преживее, мора да го слуша својот купувач, јавноста, да ги почитува сите приговори на своите стејкхолдери, да научи од своите грешки во комуникацијата со нив и мора да гледа како постојано да ги подобрува своите производи или услуги.

---

<sup>97</sup> Paquette, S. (2006) Customer Knowledge Management, Idea Group Inc pg. 1-7

Можеби важноста на добрата размена на информации е најдобро да се разбере ако се претпостави, што би било до колку таа отсутствува, да се претпостави дека некоја компанија нема механизам за снимање на потребите на стејкхолдерите и не ги пренесува барањата нарачките од своите клиенти, туку само комуницира со нив минимално. Вака поставената компанија каде постои отсуство на дијалог со нејзините стејкхолдери, има добри шанси кога ќе добие посебно барање од нив, да има потешкотии со испораката и неспособност да одговори на нивните барања и потреби.

Способноста на компанијата и на стејкхолдерите да ги истакнат своите очекувања како еден вид краткорочна заштита, не е доволно за бизнис стабилноста на компанијата, туку целта е да се постигне континуирана потребна рамнотежа во комуникациите и размената на информации, што ќе придонесе за да одржување на очекуваното ниво на ефикасност и конкурентност на компанијата. Компаниите кои се базираат првенствено на знаење, фокусирани се во наоѓање на ефикасни и ефективни деловни процеси на размена на информации засновани на дијалог, што треба бидат во функција на создавање на додадена вредност за стејкхолдерите (Ernad Kahrović 2011).<sup>98</sup> За да се создаде вредност за сите засегнати страни, менаџерите треба подобро да ги разберат вредносните двигатели на различните групи на засегнати страни, за да понатаму ги задоволат стејкхолдерите при распределба на ресурсите, процес што се карактеризира со два главни фактори:

-синергетски пристап кон стејкхолдерите и

-инволвирање на стејкхолдерите во форма на кокреирање во процесот на создавањето на вредности.

Синергискиот пристап ја нагласува способноста на компанијата да ги распредели ресурсите на различни групи на стејкхолдери според соодветен пристап, а не според секвенцијален пристап или според некаков приоритет. Ова значи генерирање на вредност за повеќе засегнати страни, а не само за еден од нив или само една група на стејкхолдери, па менаџментот на компанијата мора да искористи соодветна мешавина на различни корисни

---

<sup>98</sup> Kahrović, E (2011) Determinante procesno orijentisane strukture u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća zbornik radova Megunarodni naučni skup ES-NBE, Ekonomika nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta str.1041-1052

атрибути, според кои за секој примарен учесник ќе бидат оценети како најважни.

Вториот фактор се нарекува кокреација во процесот на создавањето на вредност, бидејќи се заснова на менаџерско познавање на структурата на функциите на стејкхолдерите, кој што им овозможува на менаџерите подобро да разберат што заинтересираните страни навистина сакаат. Зголемената сложеност на деловното опкружување доведува до појава на нов модел на компаниите, кој го става акцентот на системски начин на градење со флексибилност и способност на компанијата, да се прилагоди на сè повеќе разновидна деловна средина и во потрага по клиенти.

Може да се направи поделба на размената на информациите кои компаниите ги имаат со заинтересираните страни и тоа на:

1. на информации кои имаат консултативна природа и
2. информации кои се фокусираат на поцврста соработка на компанијата со нејзините стејкхолдери.

Со други зборови, консултативната и кооперативната форма на дијалог со стејкхолдерите ги опфаќа следните варијанти:

**-Дијалози на компаниите со засегнатите страни како консултации можат за се манифестираат во следните облици:**

- Еднократна консултација со заинтересираните страни
- Серија консултации со заинтересираните страни
- Институционализирана консултација со заинтересираните страни
- Платформа за размена на засегнати страни (размена)

**-Дијалози на компаниите со засегнатите страни како ангажмани за соработка се манифестираат во следните облици:**

- Иницијатива за повеќе заинтересирани страни
- Платформа за повеќе чинители (управување со имплементација)
- Градење на партнерски односи со засегнатите страни.

Размената на информации со стејкхолдерите, секогаш има смисла ако помага во истражувањето на проблемите кои настануваат и ако идентификува заеднички решенија. Со вклучување на сите релевантни засегнати страни и воспоставување на дијалог со нив, постои подобра шанса за формирање мрежа за соработка со нив, особено со оние стејкхолдери кои остануваат активни и негуваат структури кои водат одржливи промени.

Дијалологот на компанијата со засегнатите страни и размената на информации со нив, промовираат рамнотежа помеѓу обврзувачкото спроведување на договорените цели и подготвеноста да учат заедно. Таму каде што процесите на дијалог и размената на информации се дизајнирани на подолг период, се воспоставува комуникациска структура и механизми, кои на компаниите им овозможуваат следење на стејкхолдерите и нивно вклучување во определени процеси, со соодветни ресурси во смисла на персонал, време, финансирање и експертиза.

#### **2.4.7. Задоволување на потребите на стејкхолдерите на компанијата**

Од причина што стејкхолдерите можат да обезбедат широк спектар на придобивки за компанијата до колку се задоволени нивните потреби и да помогнат во создавање на нејзина подобра ефикасност на пазарот или производите, ако процесот на нејзиниот ангажман на задоволување на нивните потреби е слабо управуван, може да ги поткопа односите на компанијата со нив. Градењето односи на компанијата засновани на задоволување на потребите на стејкхолдерите, се базира на акција компоненти кои се насочени кон задоволување на нивните потреби, односно создавање на задоволство од партнерите и компоненти на ниво на меѓусебно верување, кои вклучуваат взаемна доверба и одговорност, со краен резултат на лојалност на партнерите.<sup>99</sup> Според Petronijević, Janković (2012) улогата на компанијата се заснова на задоволување на интересите и потребите на определени стејкхолдери, а тоа најчесто подразбира остварување на профитот на акционерите, понуда на квалитетни производи по разумни цени за потрошувачите, давање на можности на вработените, задоволување на потребите на општествената заедница.<sup>100</sup> Благосостојбата како крајна цел на

---

<sup>99</sup> Ranković,L., Kostić,A., Petrović,R., Petrović,N., Bajčević,V. (2009) Based components of relationship marketing in six market models 197-203

<sup>100</sup> Petronijević,M., Janković,A. (2012) Uloga stejkholdera u upravljanju rizikom 173-176

задоволување на потребите, може да се однесува на благосостојба на поединец или група и често пати е концептуализирана како помошна алатка од страна на компаниите. Компанија која се обидува да ја разбере функцијата на корисното дејство на стејкхолдерите, всушност бара два вида на знаење. Прво, компанијата треба да знае кои фактори ја карактеризираат улогата на влијание од засегнатата страна. Второ, компанијата треба да има знаење за релативната тежина на секој фактор на влијание при одредувањето на вкупната корист од стејкхолдерите <sup>101</sup> Интерпретирањето на динамиката, која придонесува и влијае врз процесот на донесување одлуки на компаниите во динамичниот деловен свет и нејзино усогласување со улогата на стејкхолдерите и нивното влијание, често е проследено со тешкотии во донесувањето на одлуките на компаниите поради разновидната и сложена природа на задоволување на нивните потреби. До колку не се постигне потребен баланс помеѓу донесените одлуки во интерес на компаниите со потребите на стејкхолдерите, може да резултира со меѓусебна недоверба и напнатост, а како резултат на недовербата, создавањето на можности за успешни односи на компанијата со заинтересираните страни во иднина да биде многу потешко.

Со цел компанијата да ги усогласи и реализира потребите на различните интереси на заинтересираните страни, неопходно е да се изгради добри односи со нив. Од тука произлегува потребата за воспоставување, одржување и подобрување на односите помеѓу компаниите и засегнатите страни како партнери, од каде произлегува една од основните ориентации на компаниите да определат целни групи составени од нејзините стејкхолдери. Како што Shawn L.Berman (2016) укажува на околноста дека, една од основните менаџерски обврски за задоволување на интересите на стејкхолдерите е да донесуваат такви стратешки одлуки, кои што за возврат ќе имаат влијание на компанијата создавајќи за неа добри финансиски перформанси. Има причини да се верува дека начинот на кој компанијата се справува со различните аспекти на односите со стејкхолдерите и нејзиниот третман на задоволување на нивните потреби, влијаат на нејзиното финансиско работење. Пристапот на компаниите преку кој стејкхолдерите ги

---

<sup>101</sup> Harrison,J., Bosse,D. (2010) Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage/Strategic Management Journal pg 63

перципираат како инструмент за остварување на нивните примарни цели, претставува стратешки модел на управување со засегнатите страни<sup>102</sup> Aukse Blazenaite (2011) е на ставот дека постојат голем број докази дека ефективната комуникација со стејкхолдерите заснована врз трендот на задоволување на нивните потреби е клучот за одржување на компанијата, како систем на поединци кои работат заедно за успешни и интегрирани цели. Компаниите чии што приоритети се задоволување на потребите на нивните стејкхолдери, ја добиваат нивната наклоност и нивно придобивање со таквиот став, а како резултат на таквата сервилност на компаниите спрема своите стејкхолдери, настанува процесот на градење на нејзиното реноме и создавање бренд.

### **3. Менаџирање со стејкхолдерите како значаен фактор за успешност на компаниите**

Менаџирањето со стејкхолдерите е процес со кој компаниите ги организираат, следат и ги подобруваат односите со нивните стејкхолдери, па од тука се гледа значењето на овој фактор на влијание за успешноста на компаниите. Менаџирањето со стејкхолдерите е процес на управување со засегнатите страни, кој претставива еден вид средство на компанијата преку кое, таа може да ги координира нејзините интеракции со нејзините стејкхолдери, како и да го процени статусот и квалитетот на нејзината поврзаност со нив. Со оглед на фактот што стејкхолдерите имаат голем удел во ангажманот на компаниите, а особено кога се работи за стејкхолдери кои имаат моќ да влијаат врз работењето на компаниите, се јавува потребата од нивно менаџирање. Менаџирањето на стејкхолдерите се заснова на првична категоризација или сегментација на засегнатите страни, па поради тоа потребно е компанијата да има соодветен пристап кон своите стејкхолдери, кој има карактеристики на еден вид согледување на нивната чувствителност

---

<sup>102</sup> Berman,S.L., Wicks,A.C., Jones,T.M.(2016) Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance, pg.494

во комуникација со менаџерите на компанијата.<sup>103</sup> Компетенциите на менаџерите во една компанија и нивните вредности генерално го определуваат стратегискиот фокус на компанијата, креираат стратегиска визија која ја пренесуваат во компанијата, а со помош на стејкхолдерите ја реализираат таа визија на ниво на компанија, при што настанува основата врз која се градат единствените компетенции на фирмата.

Процесот на менаџирање со стејкхолдерите, вклучува нивно идентификување, анализирање на нивните потреби и очекувања, како и планирање на нивното вклучување во определени активности на компанијата. Luiss Guido (2011) стои на ставот дека ваквите околности бараат создавање на нова менаџерска улога во компаниите, која што ја нарекува менаџирање како стјуардеса и претприемач, менаџерска улога која се стреми кон воведување на иновации и кон експлицитно признавање на различните мулти-прифатливи, но корисни функции на примарните групи на засегнатите страни.<sup>104</sup> Vidhu Gaur (2013) е на ставот дека добар менаџмент на компанијата е оној, кој не дозволува компанијата да пропадне во длабочината на матните бизнис води, а истовремено не смее да дозволи некој нејзин стејкхолдер да пропадне, за да се издигне компанијата нагоре.

Целта на менаџментот на секоја компанија е да ја води компанијата безбедно и да ја движи нанапред, со континуирано балансирање на активностите на пазарот, водејќи определена политика и не додавајќи дополнителна тежина во односите со нејзините стејкхолдери или пак запоставувајќи ги истите. Оној кој не може да ги поведе луѓето, тој не може да биде успешен, било во бизнисот или во неговиот личен живот. Оној кој може да ги задржи луѓето покрај себе, тој може успешно излезе од каква било криза<sup>105</sup>. Во теоријата постои единствено стручно мислење дека, влијанието на стејкхолдерите врз компанијата го заслужува вниманието на менаџментот на таа компанија, а истовремено бара негов организиран пристап кон нив, бидејќи стејкхолдерите влијаат на способноста на компаниите да ја одржат и задржат својата конкурентна предност на пазарот.

---

<sup>103</sup> Mitchell, R.K.,Agle, B.R.,Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" pp.853-860

<sup>104</sup> Tantaló,C. (2011) Competing for Stakeholders: Three Essays on Business Sustainability, Management Science,Carli University Department of Economics and Business pg.18-20

<sup>105</sup> Gaur,V. (2013) Understand Your Stakeholders /International Journal of Advancements in Research & Technology2278-7763



Успешноста на менаџментот на една компанија, не може да се одредува еднонасочно само со мерење на делотворноста на компанијата, која се темели само на основа на големината на приходот на нејзиниот капитал. Врвните менаџери во успешните компании, превземаат мноштво други задачи и улоги, како што е застапување, посредување и ускладување на интересите на разните заинтересирани групи, па нивната задача не ретко се сведува на балансирање и управување со различните интереси, потреби, барања и очекувања на стејкхолдерите. Според Verbeke&Tung (2013) моделот на менаџерско управување со стејкхолдерите вклучува и други релевантни рамки на стратешкиот менаџмент, базиран на ресурсите а кој треба да се посматра како пресуден во управувањето со нив.

Овој менаџерски пристап кон стејкхолдерите, би можел да биде базна основа на компанијата посебно во раните фази на нејзиното работење, кога е од исклучителна важност за компанијата расположливоста и достапноста на нејзините ресурси. Во овој ран период компанијата се позиционира на пазарот, односно се поставуваат стандарди во работењето и се градат норми на однесување на компанијата спрема средината која ја опкружува. Интересите на стејкхолдерите со текот на времето и со развојот на компанијата се менуваат, а тоа е всушност покасна фаза во развојот на компанијата, кога веќе е постигната определена стабилност во нејзиниот развој и кога е потребно да се одржува и унапредува системот на нејзините веќе воспоставени односи со нејзините стејкхолдери.<sup>106</sup> Многу бизнис лидери и менаџери и покрај тоа што сакаат да направат правилен чекор и да изградат стратегија во менаџирањето со стејкхолдерите на компанијата, не се сигурни од каде да почнат. Тие знаат дека градењето на силни, сојузнички и корисни односи со засегнатите страни се многу важни за компаниите, но малкумина од нив разбираат како да се воспостават тие односи и да се одржат здруженија за добивање победи и освојување на нови пазари. Компаниите и нивните засегнати страни се смета дека се ангажирани во меѓусебна зависност, во односи кои континуирано се развиваат и се меѓусебно се дефинирани.<sup>107</sup> Менаџирањето на засегнатите страни треба да се заснова на принцип на

---

<sup>106</sup> Verbeke,A.,Tung,V (2013) The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective, Journal of Business Ethics Tung pg 529–543

<sup>107</sup> <https://www.scribd.com/book/134856103/The-Stakeholder-Strategy-Profiting-from-ollaborative-Business-Relationships>

праведност, кој треба на обезбеди постоење на облигации(обврски) помеѓу компаниите и нивните заинтересирани страни, а содржината на тие обврски мора да се пополни во рамките на конкретен контекст на организациска интеракција со стејкхолдеритњ. Содржината на овие обврски (односно, она што странките се обврзани да го сторат или не) е утврдена со нормите на одредената компанија и нејзините засегнати страни<sup>108</sup> Менаџментот на компаниите остварувајќи ги своите облигации спрема нејзините стејкхолдери, всушност мора да има изградено план за управување со нив, кој има тенденција на задоволување на нивните потреби, да превзема соодветни пристапи кон управувањето со нив, како и да има контрола во целиот процес на менаџирањето со нив.

### **3.1. Потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите**

Потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите се појавува како резултат на развојот и тенденцијата на секоја успешна компанија, која со зголемувањето на своите активности го зголемува и бројот на своите стејкхолдери. Секоја компанија има одреден став спрема своите стејкхолдери кој што спрема Freeman, R. E (1984) во форма на менаџмент на стејкхолдерите се гради врз засновање на партнерски менталитет со нив, кој вклучува комуникација, преговарање, договарање, управување на односите со нив и нивно мотивирање. Овие различни аспекти од менаџментот на стјкхолдерите се одржуваат заедно со стратегијата на претпријатието, која дефинира за што се залага компанијата.<sup>109</sup> Воведување на стратегии за унапредување на односите со стејкхолдерите претставува унапредување на ангажманот со вклучување и учество во процесите на донесување одлуки, ширење на информации, размена на информации и вклучување на различни

---

<sup>108</sup> Phillips.R (2003) Stakeholder Theory and Organizational Ethicsberrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco pg 25

<sup>109</sup> Freeman, R. E (1984) Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston pg.237

засегнати страни во сите фази на проектот.<sup>110</sup> Со зголемување на бројот на стејкхолдерите се наметнува потребата за нивно управување, па од таа причина е потребно компанијата да насочи поголемо внимание спрема нив, кое ќе резултира со градење стратегија на компанијата за управување со своите стејкхолдери.

Стратешкиот менаџмент како модел на управување е ориентиран кон откривање на нови бизнис модели, со цел создавање и одржување на конкурентните предности и подобрување на ефикасноста на компаниите, а во контекст на таа цел, бенефитот од анализата на стејкхолдерите се состои во смислата дека, помага за конкретно и прецизно да се сфати определена сложена ситуација. Потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите им помага на компаниите, да ги управуваат стејкхолдерите и да комуницираат со нив на најефикасен начин, овозможувајќи им да ги концентрираат ресурсите во насока на максимална корист.

Адаптацијата на компанијата спрема стејкхолдерите, како и нивната слабост или чувствителност спрема неа се развива со текот на времето, а тоа претставува еден процес на меѓусебно усогласување, кое во зависност од доминантната насока на притисоците на стејкхолдерите, може да се промени и може да се движи, како во вид на поддршка на хетерогеноста на ресурсите на компанијата, па се до поттикнување на хомогеност на индустријата и обратно, а во кој случај компанијата исто така мора да помина во една трансформациона адаптација,<sup>111</sup> па од тука произлегува и потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите, кој ќе ја води компанијата во тој процес на меѓусебна трансформациона адаптација со стејкхолдерите, а со цел нејзино унапредување и просперитет.

Истражувачите кои го развиваат овој менаџмент пристап кон стејкхолдерите, интензивно укажуваат на потребата за интеграција на дисциплината на стратегија и етика на стратешкиот менаџмент, како и развој на динамичен пристап во стејкхолдер менаџментот. Миноја (2012) развива теоретска рамка со која ги поврзува стејкхолдерите со ориентацијата на компаниите, а исто така ја поврзува етичката ориентација на клучните

---

<sup>110</sup> Ceccaroni, L. and J. Piera / Stakeholder engagement in water quality research: A case study based on the Cიტclops and Monocle projects pp. 201-209

<sup>111</sup> Verbeke, A., Tung, V (2013) The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective, Journal of Business Ethics February pp 529–543

носителите на одлуки со стратегијата на компаниите. Поаѓајќи од основните претпоставки дека менаџерите не можат да ги задоволат сите барања на засегнатите страни веднаш и на целосно прилагоден начин, предложува и применува амбисектациски пристап на управување на засегнатите страни, како погоден концепт за нивно поттикнување и мотивирање на соработка со компаниите, во насока на одржливост компаниите, при што етичкиот пристап на менаџментот спрема стејкхолдерите, има функција на модератор на односот спрема нив.<sup>112</sup> Управувањето и менаџирањето со стејкхолдерите претставува еден процес кој треба да биде внимателно планиран и воден со помош на однапред дефинирани и утврдени принципи.

Во менаџирањето со стејкхолдерите, што всушност е една од основните цели на менаџерите во една компанија, особено треба да се внимава на опасноста од закаснето или ненавремено ангажирање во процесот на задоволување на потребите и барањата на стејкхолдерите, пропуст кој што може да доведе до таква состојба, да нивните ставови не можат да се разгледуваат без значителна ревизија, одложување на определен проект, план или постапка на компанијата. До колку пак премногу рано се ангажираат стејкхолдерите, исто така може да предизвикаат компликации во процесот на донесување одлуки на компанијата. Ваквиот пристап нема тенденција да доведе до управување со секоја засегната страна поединечно, што од оперативна гледна точка, претставува многу посложен процес, туку напротив, компанијата треба да ја третира оваа комплексност преку кохерентно управување со проблемите кои се појавуваат во менаџирањето со стејкхолдерите, наместо да се занимава со билатералните односи со заинтересираните страни<sup>113</sup> Со други зборови, тој ги опфаќа клучните идеи во пристапот спрема стејкхолдерите и признава дека раководството на секоја економска организација, по дефиниција го вклучува управувањето со односите со засегнатите страни<sup>114</sup> Ваквиот став не секогаш е праволиниски употреблив, бидејќи компанијата скоро секогаш има стејкхолдер еден или

---

<sup>112</sup> Minoja M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *J Bus Ethics*, pg.67–82.

<sup>113</sup> Acquier, A., Gand, S. and Szpirglas, M. (2008) From stakeholder to stakeholder management in crisis episodes: A case study in a public transportation company. *Journal of Contingencies and Crisis Management*

<sup>114</sup> Adler, R. W. (2002) Stakeholders' perceptions of organizational decline. *Accounting Forum* pg.260

повеќе, спрема кој мора да има поединечен и директен однос, со оглед на зависноста на компанијата од неговата моќ.

Стејкхолдер менаџментот на компанијата мора активно и потврдено да ги одржува грижата и вниманието спрема своите стејкхолдери, па соодветно на тоа да ги зема во предвид нивните интереси при донесувањето на одлуките и при спроведување на разни операции на компанијата, а во случаи кога е тоа потребно и да ги сослуша создавајќи комуникација со нив, за нивната загриженост и придонеси, како и за ризиците што стејкхолдерите ги превземаат поради нивната поврзаност со компанијата. Стејкхолдер менаџментот треба да ја препознае меѓусебната зависност на компанијата со интересот на стејкхолдерите, па врз основа на таквата препознатливост треба да се обиде да постигне фер дистрибуција од придобивките и оптоварувањата помеѓу нив, како резултат на активноста на компанијата, земајќи ги во предвид нивните ризици и нивната ранливост<sup>115</sup> Стејкхолдер менаџерите мораат да изградуваат свој или да усвојуваат веќе потврдено успешни процеси во оформување на начинот на однесување спрема стејкхолдерите, кои ќе бидат соодветни на чувствителноста и способностите на избраните стејкхолдери на компанијата.

Токму од овие причини се појавува потребата од воведување на стејкхолдер менаџмент во компаниите, кој што претставува процес кој систематски ги опфаќа и ги обединува сите процеси кои се однесуваат на комуникацијата со стејкхолдерите, како што е идентификацијата, анализата, планирањето и имплементацијата на активностите на компанијата кои се дизајнирани за вклучување на нејзините стејкхолдери.

### **3.2. Пристап кон системот на менаџирање низ идентификација на стејкхолдерите**

Соодветната, навремена и ефективна комуникација и консултација со стејкхолдерите, бара од компанијата соодветен пристап кон системот на менаџирање на релевантните стејкхолдери и претставува многу значаен

---

<sup>115</sup> Joseph L. Rotman (1999) Clarkson Centre for Business Ethics. Principles of Stakeholder Management. Toronto University of Toronto. (Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly) pg. 5

процес, кој првенствено треба да се заснова на нивна идентификација, која пак треба му да помогне на менаџментот на компанијата, да се осигура дека сите релевантни стејкхолдери се соодветно консултирани и вклучени во определен процес. Аналитичкиот пристап кон системот на менаџирање на стејкхолдерите, го изградува самата компанија остварувајќи го преку различни врски со различни засегнати страни и постигнување на успех, преку нивна идентификација и успешно управување со овие односи.<sup>116</sup> А.Чендлер ја дефинира стратегијата на компанијата како утврдување на основните долгорочни цели и активности за организирање и спроведување на мерките и ресурсите неопходни за нивна реализација<sup>117</sup>, па соодветно на ваквата дефиниција менаџирањето со стејкхолдерите како дел од ресурсите на компанијата може да се вброи во еден од најзначајните делови на стратегијата на секоја компанија. Промените во технологијата и побарувањата на пазарот ги присилуваат иновативните компании да се стремат да применат различни стратегии, во зависност од нивните расположливи ресурси, од општиот став на менаџерите спрема заинтересираните страни и конечно, од факторите за нивно поттикнување<sup>118</sup> Авторите Доналдсон и Престон (1995) го анализираат развојот на теоријата на управување на односите со стејкхолдерите идентификувајќи три основни пристапи на менаџирање кон нив:

- Дескриптивен пристап кон стејкхолдерите;
- Инструментален пристап кон стејкхолдерите и
- Нормативен пристап кон стејкхолдерите;

1. Дескриптивниот пристап се занимава со испитување на перцепцијата на менаџментот за обврските кои што компанијата ги има спрема своите стејкхолдери, од една страна, а од друга страна со испитување и перцепција на карактеристиките кои компанијата ги поседува, а кои го усмеруваат нејзиното однесување спрема стејкхолдерите.

2. Инструменталниот пристап ги испитува резултатите од управувањето на компаниите со односите спрема нивните стејкхолдери, кои

---

<sup>116</sup> Verbeke, A., Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 529–543.

<sup>117</sup> Chandler A., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge: The MIT Press.

<sup>118</sup> Freeman, C., (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

се однесуваат во смисла на финансиските и општествени перформанси на компаниите, на организациското учење и воведувањето на иновации.

3. Нормативниот пристап на управување со стејкхолдерите, истите ги посматра како основна алатка на менаџментот на компанијата.

Тие сметаат дека без оглед на кој пристап се однесува проучувањето на стејкхолдерите, влијанието и притисокот кои што тие можат да го предизвикаат, бара определено внимание на менаџментот на компанијата спрема нив и спроведување на организирани акции и програми кои ќе бидат насочени кон стејкхолдерите, бидејќи стејкхолдерите влијаат на способноста на компаниите да ја одржат нивната конкурентнска предност.<sup>119</sup> Ваквиот пристап на менаџирање на стејкхолдерите низ призмата на нивно идентификување, му овозможува на менаџментот на компанијата да изгради соодветна стратегија на менаџирање со стејкхолдерите, во зависност од нивните карактеристики, моќ или влијание.

Според Mitchell<sup>120</sup> се разликуваат три варијабли кои што ги определуваат влијанијата на стејкхолдерите што тие ги имаат во однос на компанијата, а кои го определуваат пристапот на компанијата спрема нив. Тој ги нагласува моќта, легитимноста и ургентноста на влијанието на стејкхолдерите спрема компанијата. Но ваквиот поглед кон стејкхолдерите не е доволен и недостатокот на овој пристап е што овие три варијабли не се доволни за идентификација на стејкхолдерите која ќе биде задоволувачка, за да може компанијата да изврши стратегиска проценка на интересот на стејкхолдерите кои го имаат од компанијата. Gilmour J., Beilin R.( 2006) предлагаат матрица со две оски: моќ и интерес. Оската на моќта претставува способноста на засегнатите страни да влијаат на компанијата или на проектот. Ова влијание може да се заснова за нивната способност да обезбедуваат или задржат ресурси, да го користат своето влијание врз компанијата во пристапот до информации или да имаат улога на клучни играчи.

---

<sup>119</sup> Donaldson, T., Preston, L. E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 65–91.

<sup>120</sup> Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4.

Принципите на стејкхолдер менаџментот кои треба да бидат основа за идентификација на стејкхолдерите кои ги наведува Мах Clarkson (1999) се следните:

-Менаџерите на компанијата треба да ги признаат и активно да ги следат и да се грижат за сите легитимни засегнати страни на компанијата, при што е пожелно соодветно да ги имаат во предвид нивните интереси во процесот на донесувањето на своите одлуки, како и во спроведување на операциите на компанијата.

-Менаџерите на компанијата треба да ги сослушаат и отворено да комуницираат со заинтересираните страни за нивните грижи и придонеси, како и за ризиците што тие ги преземаат поради нивното вклучување во активностите на компанијата.

-Менаџерите во компаниите треба да усвојат принципи и правила на однесување на компанијата, кои се однесуваат на почитување на чувствствата, загриженоста и способностите на секоја група на засегнатите страни.

-Менаџерите треба да ја препознаат меѓузависноста помеѓу напорите и наградите меѓу засегнатите страни, па врз основа на нив да се обидат да постигнат фер дистрибуција на придобивките и оптоварувањата на активноста на компанијата, земајќи ги предвид нивните ризици и слабости.

-Менаџерите треба да работат заедно со други субјекти, јавни и приватни, за да се бидат сигурни дека ризиците и штетите што произлегуваат од активностите на компанијата се минимизирани, а таму каде што не можат таквите ризици и штети да се избегнат, соодветно да се компензираат.

-Менаџерите треба да избегнуваат активности кои што потполно би можеле да ги загрозат неотуѓивите човекови права (на пример, правото на живот) или да предизвикаат ризици кои, доколку се јасно разбрани би биле неприфатливи за релевантните засегнати страни.

- Менаџерите треба да ги препознаат потенцијалните конфликти помеѓу нив како личности, во улога на корпоративни засегнати страни и нивните правни и морални одговорности, да ги вклопат своите интереси со интересите на сите засегнати страни и треба да ги адресираат таквите конфликти преку отворена комуникација.



- Менаџерите мораат активно и потврдено да ги следат сите стејкхолдери и соодветно на тоа да ги земаат во предвид нивните интереси при донесувањето на одлуките и спроведување на разни операции, па и да ги слушаат и да создадат комуникација со нив, за нивната загриженост и нивниот допринос спрема компанијата, како и за ризиците што ги превземаат поради нивната поврзаност со компанијата.

- Менаџерите мораат да усвојуваат процеси и начин на однесување кои ќе бидат соодветни на чувствителноста и способностите на избраните стејкхолдери, треба да ја препознаат мегусебната зависност на напорите и интересот на стејкхолдерите и треба да се обидат да постигнат фер дистрибуција од придобивките и оптоварувањата помеѓу нив како резултат на активноста на компанијата, земајќи ги во предвид нивните ризици и нивната ранливост.<sup>121</sup> Одговорноста на менаџментот на компанијата спрема нејзините стејкхолдери и нивното менаџирање, се заснова на првенствена идентификација, врз основа на која стејкхолдер менаџерскиот систем ќе изгради стратегија на управување со нив.

Една од можностите за опфаќање на сите стејкхолдери на организацискиот систем е остварена преку идеја за интегриран менаџмент системи. Постојат повеќе системи за управување како што се ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 26000, ISO 27000 и нивната примена е најчесто со цел да се подобри ефикасноста на компаниите во областа квалитетот, безбедноста и другите аспекти на работењето на компаниите. Секоја компанија која е соочена со предизвикот да обезбеди синергија меѓу системите за управување, побрзо и полесно се прилагодува на промените во нејзиното опкружување, како што се промените на пазарот, промените на потребите на купувачите, промена во прописите и законската регулатива.

---

<sup>121</sup> Joseph L. Rotman (1999) Clarkson Centre for Business Ethics. Principles of Stakeholder Management. Toronto University of Toronto. (Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly) pg. 4

### 3.3. Проценување на интересите на стејкхолдерите во системот на менаџирање

Проценувањето на интересот кој што секој стејкхолдер го има или го очекува од компанијата, претставува најважниот чекор на стејкхолдер менаџментот на компанијата во целиот систем на менаџирање со стејкхолдерите. Голем дел од литературата во управувањето со засегнатите страни им дава приоритет на заинтересираните страни врз основа на нивните атрибути кои се во интерес на компанијата, како и интересите кои стејкхолдерите ги имаат или ги очекуваат од компанијата. Харисон и Сент Џон (1994) ги сортираат интересите на заинтересираните страни според оригиналот на Фрименовата класификација:

- според уделот на стејкхолдерите врз компанијата и
- според влијанието на стејкхолдерите врз однесувањето на компанијата.

Уделот на стејкхолдерите врз компанијата е поделен на три дела:

- оние чинители кои имаат сопственост во организацијата;
- оние чинители кои се економски зависни од организацијата и
- оние чинители кои не се поврзани директно на една организација, но кои се заинтересирани за гледање на организацијата како чинител кој што е социјално одговорен. Овие автори, исто така, сугерираат дека освен класифицирање на засегнатите страни според нивните интереси постои класифицирање според степенот на интересот на компанијата која го има од нив, а кој се однесува на нејзиниот опстанок и просперитет.<sup>122</sup> За навремено идентификување на интересите на стејкхолдерите кои ги имаат во однос на компанијата, потребно е да се превземаат неколку чекори. Прв чекор е тој кој покажува дека со текот на времето и во соодветен обем, секоја компанија треба да ги идентификува клучните групи кои влијаат на нејзиното работење или зависат од неа. По нивната класификација (внатрешна, надворешна, индиректна, директна), неопходно е непристрасно да се дефинираат нивните интереси во работата на компанијата, како и начините на нивното влијание. За реализација на избраната стратегија на компанијата, неопходно е да се дефинираат приоритетните засегнати страни, односно оние со најголемо

---

<sup>122</sup> Harrison, J.S., St.John,C.H.(1994)Strategic Management of Organizations and Stakeholders. St. Paul, MN: West

влијание, без запоставување на влијанието на другите, па така секоја група доби потребната поддршка.

### 3.4. Идентификација и опишување на стејкхолдерите

Идентификацијата на стејкхолдерите, наједноставно и најпрецизно може да се спроведе со опишување на нивните клучни критериуми, во однос на нивните карактеристики кои ги поседуваат и со кои карактерни особини во најголема мерка ќе му помогнат на стејкхолдер менаџментот на компанијата да изгради нивна правилна идентификација. Во однос на идентификацијата и опишувањето на стејкхолдерите според нивната важност и значење за компанијата M. Matuleviciene, J.Stravinskien (2015) нагласува дека потребно е прво да се има во предвид дека идентификацијата според критериумот на групирање на стејкхолдерите, спроведена на начин со кој што ќе се опишат нивните особини и карактеристики, ја вбројуваат на челна позиција да биде еден од најважните и одлучувачки фактори, кој што ги одредува не само перформансите на компанијата, туку и ја изградува нејзината репутација во деловниот свет.

Кои критериуми на опишување стејкхолдер менаџментот на компанијата ќе ги користи за да ги идентификува заинтересираните страни, кои засегнати страни имаат најголемо влијание врз работењето на компанијата и заслужуваат најголемо внимание, се проблеми со кои се занимаваат моделите на класификација на засегнатите страни. Важно е да се даде приоритет на засегнатите страни, со цел да се обезбеди ефикасност во комуникација на компанијата со нив и управување со нивните очекувања.

Постојат различни модели кои помагаат да се идентификуваат и да опишат стејкхолдерите, како и да се класифицираат според повеќе параметри, како што е нивната моќ, интерес, влијание, итност и други параметри.

Модел Salience е еден ваков модел кој што ги опишува стејкхолдерите, кој овозможува да се спроведе идентификација и класификација на

засегнатите страни со опишување на нивното значење преку класификација заснована на 3 атрибути кои ги поседуваат:

Моќта како атрибут на стејкхолдерите ги опфаќа нивните карактеристики кои ги имаат и кои се манифестираат во облик на овластување, влијание врз компанијата и врз резултатите од нејзиното работење, во толкав степен до кој стејкхолдерот има или може да добие пристап да употреби кон компанијата принудни, утилитарни или нормативни мерки со цел да и ја наметне својата волја.

Легитимноста како карактеристика на стејкхолдерите, ги опишува од позиција легитимитетот на нивното учество во активностите на компанијата, кои што произлегува од соодветност и ускладеност на тие нивни активности со утврдените законски или морални принципи и правила.

Итноста претставува карактеристика на стејкхолдерите која помага да се опишат во однос на нивната способност да го привлечат вниманието на компанијата, или пак да извршат определен притисок врз неа кога е тоа потребно. Итноста не зависи само од чувствителноста на времето, туку и од тоа колку е критичен односот со засегнатите страни или важноста на нивното барање.

Моделот Saliense е развиен од страна на Ronald K.Mitchell, Bradley R.Agle and DonnaJ.Wood и презентирани во нивниот труд кон Теорија на идентификација и опишување на засегнатите страни, каде што го дефинираат принципот на идентификација на стејкхолдерите. Според овој модел има стејкхолдери кои немаат моќ, но сепак се важни за организацијата и за проектот, бидејќи моќта и легитимноста се комбинираат за да се создаде авторитет.

Латентни стејкхолдери можат да се опишат како група заинтересирани страни кои поседуваат само една од трите атрибути-моќ, легитимитет и итност. Латентните стејкхолдери може да се опишат со трите карактеристики, а сепак да се наоѓаат во хибернација, да бидат дискретни, да манифестираат побарување и тоа во зависност од својот специфичен атрибут-моќ, легитимитет и итност.

Стејкхолдерите кои поседуваат само моќ, но немаат легитимитет или итност, се познати како неактивни учесници. Неактивните или таканаречени заспани засегнати страни не бараат активен ангажман, но сепак менаџерите

треба да ги препознаат ваквите стејкхолдери, бидејќи ако тие стекнат легитимитет или итност, можат да стекнат поголема важност за компанијата. Стејкхолдерите кои се легитимни, но немаат моќ и нивните интереси не се итни, се сметаат дека имаат дискрециони интереси. Стејкхолдерите може да бидат легитимни, но доколку засегнатите страни немаат моќ или им треба итно внимание, тие нема да го привлечат вниманието на стејкхолдер менаџментот. Добротворните организации, училиштата и болниците кои добиваат средства од организацијата се примери на дискрециони стејкхолдери.

Потенцијалните заинтересирани страни можат да се опишат како оние кои имаат итни барања, но немаат моќ или легитимитет. Очекувани засегнати страни се оние кои поседуваат 2 од трите атрибути. Ова се заинтересирани страни кои очекуваат нешто од проектот, па засегнати страни обично имаат активен став, во споредба со пасивниот став на неактивните засегнати страни. Овие се засегнати страни кои бараат активно вклучување од страна на раководителот на проектот и компанијата.

Идентификација заснована на опис на заинтересираните страни може да се направи во комбинација со трите основни карактеристики на доминантни стејкхолдери, зависни стејкхолдери и опасни стејкхолдери.

- **Доминантни** стејкхолдери се оние кои поседуваат моќ и легитимитет, но не поседуваат итност. Овие чинители имаат легитимен удел на влијание, а исто така поседуваат и моќ да дејствуваат на тој удел на влијание врз компанијата и нејзините активности и постапки.

- **Зависни** стејкхолдери се оние кои немаат моќ, но имаат итен и легитимен удел на влијание на компанијата. Иако зависните стејкхолдери немаат моќ, тие можат да формираат коалиции со други групи на засегнати страни и на тој начин да постигнат моќ.

-**Опасните** стејкхолдери поседуваат моќ и итност, но не поседуваат легитимитет на нивните барања, па основано се сметаат за опасни засегнати страни. Таквите стејкхолдери во определен момент може да применат присилни мерки или дури да бидат насилни во некои случаи.

-**Дефинитивни** стејкхолдери се оние кои поседуваат моќ и легитимитет и имаат итна потреба. Овие стејкхолдери бараат најголемо и навремено внимание од страна на менаџерите на компанијата.

Треба да се има во предвид дека определени околности влијаат на промени на карактеристиките на стејкхолдерите и некои од нив да преминат од една група во друга група на стејкхолдери. Ситуацијата во бизнисот покажува многу примери кога определени сигнали сигнализираат дека во даден момент, определени примарни засегнати страни имаат тенденција за прегрупирање во средно влијателна позиција според нивната важност за организацијата.<sup>123</sup> Стејкхолдерите можат да преминат од една вид во друга група, во зависност од промената на нивните описот на нивните карактеристики, со стекнување на атрибутот што недостасува.<sup>124</sup> Најдобар начин според R.Edward Freeman (2007) за идентификација врз основа опишување на стејкхолдерите е да се добијат мислења од една поголема и разновидна група луѓе од една компанија со цел да дадат свое мислење во однос на тоа кој е засегнат од компанијата, а исто така и кој може да влијае врз компанијата. Во најголем број на случаи раководителите на дадени оддели во компаниите најлесно и најпрецизно ги идентификуваат и приоритизираат заинтересираните страни<sup>125</sup>

-Клиентите претставуваат еден од најнепосредните стејкхолдери кои една компанија мора да ги идентификува, бидејќи со привлекувањето и задржувањето на лојалноста на клиентите, секоја компанија обезбедува долгорочен финансиски успех.

-Општествената заедница и владата се тесно поврзани надворешни стејкхолдери, бидејќи компаниите функционираат во рамките на заедницата, работат согласно прописите и одлуките кои се оденсуваат од страна на органите на власта, па одтука произлегува значењето на добрите односи на компанијата со нив, за да имаат можност за предвидување на правни или регулаторни промени во општеството кои можат да влијаат врз нивното работење.

-Добавувачите и деловните партнери како друг вид стејкхолдери, можат да развиваат заеднички цели, визии и стратегии во соработка со

---

<sup>123</sup> Stravinskiene,J.(2015)The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation/Migle Matuleviciene/Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, pg.75–83

<sup>124</sup><https://www.deepfriedbrainproject.com/2017/09/salience-model-for-stakeholder-lassification.html>

<sup>125</sup> Freeman,R.E., Harrison, J.S., Andrew C. W. (2007) Managing for stakeholders, survival,reputation and success ,Yale University Press pg 161

компаниите, а со тоа да ја подобрат ефикасноста на компанијата, што е во интерес на секој партнер.

-Банките со своето својство на надворешни стејкхолдери, често им обезбедуваат заеми на компаниите за големиделовни подвизи или нивни инвестиции, кои во основа очекуваат дека компаниите се одговорни и доследно ќе ги исполнуваат и почитуваат своите рокови за плаќање.

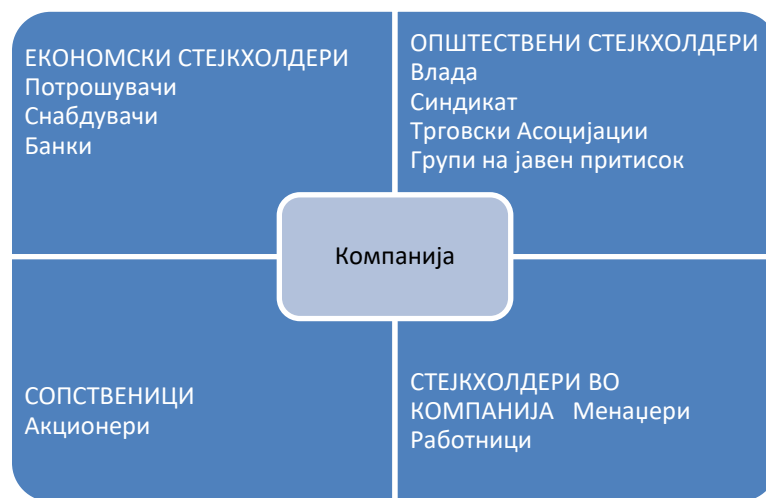
-Вработените со својство на внатрешни стејкхолдери на компаниите, првенствено имаат интерес и се занимаваат со тоа како да ги искористат финансиите и успехот на компанијата во однос на нивната позитивна економска состојба, а од таа причина произлегува нивната заедничка загриженост за тоа колку и како често компанијата им плаќа.

Одлуките кои ги донесува раководството на компанијата, а кои што имаат влијание на овие прашања, се особено важни и за овие засегнати страни и имаат интерес да бидат донесени како би се задоволиле некои од нивните барања и поради тоа континуираното економско здравје на компанијата е од интерес на стејкхолдерите кои се директно поврзани со неа.

### **2.1.1. Групи на стејкхолдери**

Секоја компанија има определен број и вид на стејкхолдери кои е потребно да се групираат во различни групи, како што J.Frooman (1999) укажува дека секоја компанија вклучува систем на основни групи на стејкхолдери со кои воспоставува одредени врски со нив и управува со нив, инволвирани страни во работењето на компанијата кои можат да се поделат, односно да се групираат во групи, чии што интереси и цели често се разликуваат. Во теоријата се предложуваат различни методи на групирање на засегнатите страни врз основа на опишување на нивните карактеристики, а основно за сите е дека групирањето на засегнати страни зависи од значењето кое го имаат засегнатите страни за компанијата и нивните карактеристики. Засегнатите страни иако главно се поделени на примарни и секундарни групи, сепак се забележува дека различно се опишуваат од страна на теоретичарите или од практичарите.

Потребата од групирање на стејкхолдерите на компанијата се наметнува како основа за идентификација на стејкхолдерите, која ќе и даде насоки на компанијата за градење на соодветна стратегиска проценка спрема нив и нивно менаџирање. Според Бобек Шуклев и Љубомир Дракулевски (2001) стејкхолдерите може да бидат систематизирани во следните основни групи: а) економски б) општествени в) сопственици и г) стејкхолдери во претпријатието. Групирањето најдобро може да се спроведе со помош на матрица, според која најдобро ќе се определат кои групи стејкхолдери ги има компанијата и какви влијанија имаат спрема неа.



Слика1-Групи на стејкхолдери <sup>126</sup>

Според овие автори, во матрицата за групирање на стејкхолдерите секоја група ја сочинуваат следните стејкхолдери:

**-Во групата економски стејкхолдери**, припаѓаат потрошувачите, снабдувачите и банките. Оваа група стејкхолдери директно е заинтересирана од економските ефекти на компанијата, воспоставувајќи интеракција со неа.

**-Во групата општествени стејкхолдери** се вбројуваат владата, синдикатот, разни трговски асоцијации и групи на јавен притисок, кои не се под директно влијание на компанијата, но имаат интерес таа да се однесува општествено одговорно.

**-Групата стејкхолдери во компанијата** е составена од менаџерите и вработените кои со своите одлуки влијаат на другите групи стејкхолдери.

<sup>126</sup> Шуклев,Б.(1998)Менаџмент, Економски факултет-Скопје,2 издание Скопје стр.62



Оваа група стејкхолдери очекува од компанијата да се развива и расте, да им обезбеди стимулативна работна клима, како би ги развивале своите вештини користеле своето знаење.

**-Во групата сопственици** влегуваат акционерите или содружниците на компанијата, кои имаат директен интерес од создавање на профит и благосостојба од акциите кои ги превзема компанијата. Оваа група стејкхолдери очекува од компанијата, нивниот вложен капитал да се зголеми, за што компанијата треба да биде свесна и да одговори на нивните барања.

Во однос на групирање на стејкхолдерите, авторите Хит Мајкл, Ајрланд, Хоскисон (2012) ги групираат во три основни групи:

1. Стејкхолдери на пазарот на капитал, каде спаѓаат акционерите и главни добавувачи на капитал како што се банките

2. Стејкхолдери на пазарот на производи, а во оваа група ги сместуваат основните клиенти, добавувачите, домашните заедници, синдикати

3. Организационски стејкхолдери каде припаѓаат менаџери, вработени и невработени

Поради опасноста од потенцијални конфликти кои можат да настанат како резултат на судир на интересите на групите стејкхолдери, се наметнува потребата од внимателно постапување на компанијата со сите групи на стејкхолдерите, со поставување на приоритет во случај да не може да ги задоволи барањата на сите стејкхолдери. Помеѓу групите на стејкхолдери можат да постојат многу допирни точки во однос на нивните интереси, па затоа сите групи можат да имаат определена корист кога компаниите ќе се вклучат во конкурентски битки.<sup>127</sup> Во тој контекст особено е важно да се дефинираат специфичните потреби за знаење на сите групи на стејкхолдери за деловното работење на компанијата, бидејќи тие имаат значајна улога во процесите што се важни за создавање на вредност на компанијата.

---

<sup>127</sup> Хит, М.А., Р.Двејн, Р. А., Хоскисон, Р.Е. 2012 „Стратегиски менаџмент-конкурентност и глобализација Скопје стр.25

### 3.4.1. Идентификација по карактеристиките на стејкхолдерите

При идентификација на стејкхолдерите согласно нивните карактеристики, систематскиот приод често одлично функционира со правење на попис или листа на сите постоечки и идни стејкхолдери, кој ќе овозможи практична техника на компанијата за може да започне да ги идентификува различните групи според нивните карактеристики. Идентификацијата на стејкхолдерите по нивните карактеристики претставува еден вид на предизвикувачки процес, бидејќи одредени групи на стејкхолдери може да бидат маргинализирани од одлуките на менаџментот во процесот на управување со компанијата, од причина што може да биде тешко да се идентификуваат или да се воочат силните постоечки конфликти помеѓу различни групи стејкхолдери, кои може да ја отежнат подготвеноста да се приклучат на процесот на разгледување.

Методите на идентификација и класификација по карактеристики на стејкхолдерите го следат следниов широк пристап и можат да бидат аналитички категории од врвот надолу или реконструктивни методи од долу нагоре како што тврдат Dryzek and Berezjikian (1993)<sup>128</sup> за да се спроведува ефикасно управување со односите со стејкхолдерите потребно е менаџментот на секоја компанијата прво да ги утврди заинтересираните страни на компанијата, па како втор чекор да ги идентификува нивните специфичните интереси и карактеристики. Аналитичките категоризации на стејкхолдерите засновани на нивните карактеристики, Hare and Wostl (2002) ги претставуваат како збир од методи, во кои класификацијата на засегнатите страни се врши од страна на оние што ја спроведуваат анализата, а врз основа на нивните набљудувања на феноменот кој се однесува на прашања кои се вградени во начинот на функционирање на компанијата.<sup>129</sup> Ставот кој го застапуваат Savić и Radovanović (2012) е дека при идентификацијата според карактеристиките на стејкхолдерите, потребно е компанијата да ја утврди

<sup>128</sup> Dryzek, J.S., Berezjikian, J., (1993) Reconstructive democratic theory, *The American Political Science Review* 87 pp 48–60

<sup>129</sup> Hare, M., Pahl-Wostl, C. (2002) Stakeholder categorisation in participatory integrated assessment. *Integrated Assessment* pp 50–62

важноста и карактеристиките на секој стејкхолдер или група стејкхолдери, бидејќи некои стејкхолдери имаат поголема важност во донесувањето на одлуките во компанијата од други и на крај да се утврдат начините на управување на односите со стејкхолдерите.<sup>130</sup>

Најдобар начин на идентификација на стејкхолдерите по нивните карактеристики е SWOT анализата што претставува метод со кој се оценува стратегијата на компанијата и вклучува четири клучни фактори и карактеристики на стејкхолдерите а тоа се:

- јачината на стејкхолдерите;
- нивните слабости;
- шансите и можностите кои ги пружаат како и
- заканите кои можат да дојдат од нив;

SWOT анализата се заснова на собрани и анализирани податоци за време на истражување на пазарот. Robert G. Dyson (2004) дефинира дека SWOT анализата има за цел да ги идентификува силните страни и слабостите на стејкхолдерите, како и можностите и заканите кои произлегуваат од нив. Идентификувајќи ги овие стејкхолдери и откривајќи ги нивните карактеристики, компаниите добиваат можност да развиваат стратегии што може да се изградат врз основа на предностите кои ги имаат спрема стејкхолдерите, да ги елиминираат слабостите кои се појавуваат согласно ваквата SWOT анализа, или да се овозможи искористување на шансите или контра заканите од нив. Според него предностите и слабостите на стејкхолдерите се идентификуваат од страна на внатрешна проценка на компаниите, а пак можностите и заканите од стејкхолдерите од страна на надворешна проценка на стејкхолдер менаџментот. Внатрешната проценка овозможува да се испитаат сите аспекти на стејкхолдерите што опфаќаат, на пример, персонал, објекти, локација, производи и услуги, со цел да се идентификуваат организациските сили и слабости<sup>131</sup> Табеларно најчесто SWOT анализата се претставува на следниот начин:

---

<sup>130</sup> Savić,L., Radovanović,V. (2012) Okruženje i poslovno odlučivanje/ Majska konferencija o strategijskom menadžmentu str.259-266

<sup>131</sup> Dyson,R.G.(2004) Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol. 631-640

ЈАЧИНА (STRENGTHS) на стејкхолдерите	СЛАБОСТ (WEAKNESSES) на стејкхолдерите
ШАНСИ (OPPORTUNITIES) на стејкхолдерите	ЗАКАНИ (THREATS) на стејкхолдерите

Вака претставени стејкхолдерите според нивните карактеристики, најдобро можат да се идентификуваат, а согласно нивната идентификација да се распоредат во соодветната група во која припаѓаат. Употребувајќи го потенцијалното влијание на стејкхолдерите утврдено врз основа на нивните карактеристики, има влијание на резултатите кои се однесуваат на определен проект кој се спроведува во компанијата, кој може да предизвика и определени ризици. Ова особено треба да се има во предвид кога определени стејкхолдери имаат разновидни карактеристики кои можат да ја отежнат нивната идентификација и нивното распоредување во соодветна група на стејкхолдери, а со тоа да се појави опасност од несоодветно ангажирање и третман од страна на компанијата спрема нив.

### **3.4.2. Идентификација по меѓусебна поврзаност на стејкхолдерите**

Во процесот на идентификација на стејкхолдерите, менаџментот на компаниите е потребно да има во предвид дека, стејкхолдерите на компанијата можат да бидат меѓусебно поврзани врз различна основа. Идентификацијата според меѓусебна поврзаност најчесто да се спроведува кога одредена група на стејкхолдери има меѓусебни или слични стратегии или интереси, или пак има заедничка област на интерес и дејствување. Идентификација по меѓусебната поврзаност на стејкхолдерите претставува голем предизвик за менаџментот на секоја компанија, бидејќи ваквата идентификација овозможува да се определи релативната важност на секој

стејкхолдер, одржувајќи го балансот на меѓусебната поврзаност на стејкхолдерите. Според Savić, Radovanović (2012) во надворешната средина на компанијата постојат голем број влијателни елементи кои претставуваат заинтересирани групи и влијателни сили, односно стејкхолдери кои значително влијаат на постапките менаџерите. Нивните аспирации, сила и карактер на влијание се одредуваат со значајно соѕвездие варијабли од економска, политичка, технолошка и социјална природа. Ваквото влијание што стејкхолдерите можат да го имаат кон компанијата, може да биде од пресудно значење за неа, особено ако нивната поврзаност ја зголемува нивната моќ на влијание спрема компанијата.

Меѓусебната поврзаност на стејкхолдерите е природна последица, бидејќи областа во која дејствува компанијата, најчесто претставува област на дејствување и на нејзините стејкхолдери. Функционалните аутпутни засегнати страни го конзумираат она што компанијата го произведува, а тука се вклучени потрошувачите, дистрибутерите и конкуренцијата, при што компаниите е потребно да добиваат информации, кои посочуваат на меѓусебната поврзаност на определени групи стејкхолдери, а од тие информации да го определуваат нивното задоволство или незадоволство. Идентификацијата на стејкхолдерите по нивата меѓусебна поврзаност овозможува да се детектираат начините на кои тие меѓусебно комуницираат, а врз основа на што компанијата изградува стратегија на долгорочни односи со нив, кои се неопходни за нејзиниот финансиски успех. Бидејќи овие засегнати страни имаат моќ, легитимитет и економско влијание, секое прашање што непосредно влијае на нивниот однос спрема компанијата, им дава висок приоритет.<sup>132</sup> Во светот на напредна технологија кој владее во денешницата, меѓусебната комуникација е сведена на лесно добивање на потребните информации во било кој сегмент, како и меѓусебна размена на знаења и искуства помеѓу учесниците, која бара неминовно ускладување на меѓусебните односи во остварувањето на нивните интереси. Поврзаноста на стејкхолдерите не е имуна на ваквото опкружување, па сосема е нормално тие да имаат определени меѓусебни врски и комуникации. Меѓусебната поврзаност може да ги дифузира постоечките тензии или пак да го олесни

---

<sup>132</sup> Thomas,P.(1999) Stakeholders and Strategic Management: The Misappropriation of Discourse/ Critical Management Studies Conference, page 2-21.

решавањето на потенцијалните проблеми на компанијата во односите со нејзините стејкхолдери.

Правилно управување со групите на стејкхолдери кои се меѓусебно поврзани, може да доведе до постабилно работно опкружување и можност за откривање и добивање од нив значајни информации, кои можат да бидат во интерес на работата на компанијата и битно да го олеснат донесувањето на нејзините важни деловни одлуки. Со идентификација заснована на меѓусебната поврзаност на стејкхолдерите, компанијата може да ја подобри својата видливост и репутација, да ја подобри својата продуктивност, да го издигне на повисоко ниво нејзиното внатрешно ангажирање спрема нив, а исто така може и да идентификува области, во кои компанијата може да стане поефикасна и да изгради нови деловни партнерства. Со добра и ефикасна соработка со засегнатите страни, компаниите можат да ги здружат заедничките ресурси за да постигнат заеднички цели, да ги зголемат своите инвестиции, или пак да постигнат поголема транспарентност во своето работење.<sup>133</sup> Идентификацијата врз основа на меѓусебната поврзаност на стејкхолдерите, која, до колку компаниите правилно ја спроведат, има висок степен на придонес кон нивната работна експертиза, нивните ставови како и кон искуството во нивното работење, што им овозможува да се фокусираат на соработката со групите на меѓусебно поврзани стејкхолдери, кои можат да се здружат и да пројават готовност за активно поставување на определени решенија.

### **3.4.3. Идентификација по ресурси и иницијатива**

Идентификацијата на стејкхолдерите по нивните ресурси и иницијативата која ја манифестираат во услови на развиена урбана мобилност, а со цел да се утврди нивната улога и позиција спрема компанијата, е процес кој има за цел да помогне да се идентификуваат можните конфликти и коалиции помеѓу компанијата и засегнатите страни, со тоа што таа дава можност за компанијата да согледа како тие можат да

---

<sup>133</sup> GIIRS Emerging Market Assessment Resource Guide: Stakeholder Engagement page 1-9

влијаат на нејзината работата во однос на географската покриеност, интеграцијата на политиката и достапноста на ресурсите. Ваквиот вид на идентификација на стејкхолдерите на компанијата по ресурси и иницијатива на компаниите им потребна за да изградат и да развијат соодветни начини за справување стејкхолдерите било да се тие доминантни или слаби стејкхолдери во однос на нивните ресурси и иницијатива, или да се тоа стејкхолдери кои имаат посреднички позиции.

Портер (1996) вели дека суштината на менаџмент стратегијата се состои во активностите на компанијата, која се состои од можност на избор за извршување на нејзини различни активности, или пак во можноста да бидат извршувани различни активности од страна од конкуренцијата. Овој автор тврди дека суштината на стратегијата е во активностите и можностите на изборот во вршење на различни активности на компанијата или во вршење на различни активности од ривалите<sup>134</sup> Идентификацијата на стејкхолдерите по ресурсите со кои располагаат и иницијативата која ја манифестираат им помага на менаџментот на компанијата да размислуваат за тоа, што се очекува од учество на овие засегнати страни и каква цел може компанијата да постигне од нивното учество. Ваквата идентификација и служи на компанијата за да се добијат податоци дали дијалогот со стејкхолдерите се изградува врз соодветен пристап и до колку потенцијал постои, да изгради доволно доверлив партнерски однос за тие да можат да бидат вклучени. Конкурентската предност на компанијата во основа, зависи од нејзиниот капацитет за управување со нејзините засегнати страни, во сооднос со нејзината трансформациона способност и адаптација изградувана со текот на времето. Додавањето на временска димензија на теоријата за управување со засегнатите страни има далекусежни импликации врз практичната важност на оваа теорија за управување со повисоко ниво во бизнисот.<sup>135</sup> Активностите на стејкхолдерите и нивната релативна позиција спрема компанијата, се изградуваат и се развиваат со текот на времето, а можат да се одвиваат во насока на поддршка на хетерогеност на ресурсите на ниво на компанија, па се до насока на поттикнување на нивната хомогеност и обратно. Во овој процес

---

<sup>134</sup> Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", Harvard Business Review, Vol. 74 No. 6, pp. 61-78

<sup>135</sup> Verbeke, A., Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. Journal of Business Ethics, 529–543.

компанијата, во зависност од тоа во која насока се развиваат активностите на стејкхолдерите, потребно е да изврши определена и соодветна трансформациона адаптација, бидејќи тие најчесто обезбедуваат вредни ресурси за најзиното работење и до колку нема расположливост на овие ресурси кои ја поттикнуваат хетерогеноста, компанијата не би можела нема да постои.

### **3.5. Односот на компаниите во Р.Македонија спрема нивните стејкхолдери**

Практиката на однесување на компаниите во управувањето со своите стејкхолдери, во Република Македонија претрпува секојдневно многу иновации, предизвикани од процесот на трансформацијата на функционирање на компаниите од еден систем во друг, при што не треба да се изостави фактот дека солиден број на компании имаат имплементирано многу иновативни практики, вклучувајќи континуитет во подобрување на производството, реинжинеринг и екстернализација на ексклузивни односи со стејкхолдерите, како и оформување на менаџмент за управување со своите стејкхолдери. Релациите на меѓусебните односи на компаниите во Република Македонија со нивните стејкхолдери, потребно е да претставуваат предмет на интерес и опсервирање, како од страна на теоретичарите така и од страна на самите компании, од причина што светските трендови долг период оваа тематика ја имаат воздигнато на ниво на посебна научна институција.

Прашањето кое што менаџерите на компаниите во Република Македонија треба да си го постават е, како компаниите влијаат на своите стејкхолдери, дали е тоа позитивно или негативно влијание, дали тоа влијание е на краток и долг рок. Одговорот на ова прашање треба да се бара во нивната идентификација и анализа, која е основа за градење стратегија спрема стејкхолдерите, која треба да ги следи модерните трендови на менаџирање со компаниите, а не е во согласност со традиционалните застарени бизнис



модел, кои праксата ги покажа како неефикасни. Во последните децении бевме сведоци на зголемена примена на различни форми на идентификација на засегнатите страни, со цел да се направи нивна идентификација според тоа дали и како се поврзани со определени прашања или ситуација со проблемот и колку служат за компанијата да може да ги објасни нивните интереси, цели, динамика, моќ и односи.<sup>136</sup> Премногу често, стратегиите за одржливост на компаниите се вградуваат во активности кои се фокусирани спрема негативните надворешни влијанија на компанијата, како што е намалување на штетни последици или пак минимизирање на негативните надворешни влијанија врз група стејкхолдери.<sup>137</sup> Оваа проблематика е издигната на ниво на теорија од страна на македонски автори кои се занимаваат со проучување на оваа област од менаџментот. Различно детерминираната содржина, принципи и функции придонесуваат за различни пристапи кај авторите кои се занимаваат со проучување на менаџментот и тој е дефиниран на различни начини.<sup>138</sup> Во Република Македонија состојбата на стратедиска проценка и менаџирањето со стејкхолдерите е категорија, која се наоѓа неспоредбено во понизок развоен стадиум, во споредба со состојбата во земјите кои имаат долгогодишна пазарна ориентација, па од таа причина потребно е да се имплементираат модерните трендови, кои би овозможиле да се искористат со веќе постоечките знаења, во комбинација со сопствените вредности на компаниите.

Последниве неколку децении, без сомневање донесоа динамични промени во деловното опкружување на компаниите во Република Македонија, а во тој правец се наметна потребата на управување со компаниите во услови на турбулентност, етаблирани во целокупното свое работење, во кој контекст секако припаѓаат и односите со нивните стејкхолдери. Степенот до кој една компанија може да постигне значаен ангажман на засегнатите страни зависи од тоа, колку концепти има имплементирани компанијата, дали постои реализација на ефикасноста во

---

<sup>136</sup> Lelea, M.A., Roba, G.M., Christinck, A., Kaufmann, B. (2016) All relevant stakeholders: a literature review of stakeholder analysis to support inclusivity of innovation processes in farming and food systems/12th European International Farming Systems Association Symposium, pp 1-10

<sup>137</sup> Szekely, F., Dossa, Z., Hollender, J. (2017) The Beyond the Triple Bottom Line: Eight Steps toward a Sustainable Business Model pp. 67-90

<sup>138</sup> Шуклев, Б. (1998) Менаџмент, Економски факултет-Скопје, 2 издание Скопје стр.3

односите со стејкхолдерите, дали се утврдени параметри за одредување и определување на резултатите во комуникацијата со стејкхолдерите, како се поставени тие параметри за очекуваните резултати од активноста на заинтересираните страни. Во изминатиот период одредени компании во Република Македонија континуирано се развиваа согласно условите кои им беа наметнати од страна на широкиот светски пазар, па создадоа свој менаџмент кој ги споделува цели на компанијата со засегнатите страни и ги координира нејзините активности соодветно и во согласност со целокупната политика на компанијата спрема засегнатите страни, градејќи односи со нив водени од значењето како на краткорочни прашања или долгорочни анализи кои се однесуваат на променливите очекувања на засегнатите страни.

### **3.5.1. Односи на компаниите со вработените**

Вработените во една компанија имаат двојна улога, првата е улога на стејкхолдери кои се тесно поврзани со компанијата и зависат од нејзиното работење и втората, но не помалку значајна улога дека тие можат успешно да ја превземат улогата на претставници и промотори на компанијата, преку кои се рефлектира нејзината финансиска состојба. Секоја компанија континуирано треба да им овозможува на своите вработени како една од групите стејкхолдери кои имаат големо влијание врз нејзиниот просперитет да ги развиваат своите вештини, со цел да постигнат способност за снаоѓање во непозната средина со брзо менување на деловните потреби во согласност со нивниот ангажман. Ако вработените во една компанија се идентификуваат со нејзините вредности и поставени цели, тие ќе се однесуваат согласно тие вредности и цели и ќе пренесат позитивно влијание врз другите засегнати страни.

Компаниите треба да бидат отворени и искрени во комуникацијата со вработените. Вработените можат да ја примат лошата вест, но она со што не можат да живеат е кога некој ги држи во мрак и незнаење. Компанијата треба да постапува со вработените како нејзини стејкхолдери отворено,

искрено, директно, креативно и реално. За да се воспостави овој однос, компаниите треба да комуницираат добро со одржување редовни состаноци со вработените, да ги потиснуваат гласините, да ги одржуваат ветувањата и да зборуваат јасно за напредокот на компанијата<sup>139</sup>

Еден од начините на кој управувањето со односите со засегнатите страни може да го олесни стратегиското обновување и унапредување, претставува мотивирањето на вработените како една група на стејкхолдери, да станат отворени за промени и воведување на нови правила и принципи со оглед на социјалната природа на односите. Ваквиот однос на компаниите со вработените како една група на стејкхолдери, обезбедува моќно оружје против тенденцијата на оние вработени кои имаат намера да ги попречат напорите за напредок, избегнувајќи ризици и искористување на минатото компетенции Флојд и Лејн (2000).<sup>140</sup> Компаниите треба да обезбедат услови за пристап до нови способности и можности на вработените, особено во потрагата и обезбедувањето на талентиран персонал кој доаѓа од различни, разновидни и алтернативни потекла, кој ќе биде способен да донесе уникатни перспективи и вештини за да и помогне на компанијата во нејзините напори да изгради односи со нејзините стејкхолдери. Вработувањето на нов талент кој е способен да гради односи на доверба со компанијата, потребно е да има високо ниво на емоционална интелигенција и може да демонстрира емпатија на заинтересирана страна. Инаку, врската заснована на идентификување на вработените со компанијата и нејзината репутација може да се гледа како меѓусебно условени и симбиозни, бидејќи вработен кој работи за компанија со силна репутација, го олеснува развојот на чувството за припадност компанијата и ширењето на позитивен впечаток, што дополнително влијае на зајакнувањето на репутацијата (Morgan 2004).<sup>141</sup> Инаку, врската помеѓу идентификување на вработените со компанијата, влијае на нејзината репутација на тој начин што овозможува односи кои се меѓусебно условени и

---

<sup>139</sup> Đorđević, M. (2007) Uputstva za menadžere – kako motivisati zaposlene, kako Ubediti i uticati na ljude, i 10 sjajnih načina za uništavanje Kreativnosti/ Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Jagodina, Srbija 327-336

<sup>140</sup> Floyd, S. W., & Lane, J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* 2000 pg. 154-177

<sup>141</sup> Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness *Management Communication Quarterly* pg. 360–395

симбиозни, бидејќи вработен кој работи за компанија со силна репутација, го олеснува развојот на чувството за припадност компанијата и ширењето на позитивен впечаток, што дополнително влијае на зајакнувањето на репутацијата (Morgan 2004).<sup>142</sup> Spored Megan F. Hess & Andrew M. Hess (2016) еден начин на кој управувањето со односите со заинтересираните страни ја поттикнува стратегиската основа на компаниите, претставува системот со кој ги предупредува вработените за потребите на заинтересираните страни. Освен тоа вработените можат да се мотивираат да имаат лична врска со другите заинтересирани страни, да одат подалеку и да ги слушаат и истражуваат нивните идни потреби.<sup>143</sup> Ваквите вработени можат да бидат талентирани поединци кои претходно работеле за компании или посетувале специјализирани консултации. Вработениот персонал на компаниите можеби еден од најдобрите инструменти за подобрување на знаењето и разбирање на потребите на засегнатите страни на компанијата и нивните приоритети. Steyn, V.&Niemann,L.(2010) стојат на ставот дека, секоја компанија постои и функционира во средина во која може да се разликуваат засегнатите страни, со кои е неопходно да управуваат во комуникациите на стратешко ниво, со цел да се воспостават и одржат добри професионални врски.<sup>144</sup> Компанијата треба да обезбеди соодветна обука за персоналот доколку е потребно за поддршка и промовирање на нејзините цели, да превземе одредени чекори со цел да се прошири и зголеми способноста на целиот нејзин персонал, да спроведе анализа за мотивирање на вработените, поголема разновидност во деловниот персонал во компанијата, особено од оние кои имаат граѓанско учество во општеството и позадината во својство на стејкхолдери.

За компанијата е потребно да се осигура дека знаењето и учењето не се заробени само во определени сектори, туку напротив стручноста и образувањето треба да бидат рамномерно споделени во целата компанија, за да се гарантира дека напредокот и активностите се задржани, споделени и пренесени на дополнителниот персонал. Емотивната привлечност на овие

---

<sup>142</sup> Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusinessManagement Communication Quarterly pg.360–395

<sup>143</sup> Hess,M., Hess,A. (2016) Stakeholder-Driven Strategic, International Business Research, Canadian Center of Science and Educationpg. 53-67

<sup>144</sup> Steyn, B., Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macroorganisational level. Journal of Communication Management, 106 – 126

активности треба да им помогне на вработените да го насочат својот фокус кон надвор, да ги согледаат придобивките од нив, во вид на промени кои се вреднуваат од надворешните чинители (Le Ber & Branzei, 2010)<sup>145</sup> Вработените во една компанија во улога на внатрешни стејкхолдери, претставуваат еден од највлијателните и најмоќните стејкхолдери на компанијата, па респектот спрема нив и нивното задоволство мора да биде една од главните задачи на компанијата. Како што Sisodia.R.(2007) дефинира дека вработените кои учествуваат во овие колаборативни односи во улога на стејкхолдери, на тој начин уживаат можности да ги подобрат своите човечки вредности и социјалниот капитал и да ги наметнат своите дела, со чувство на значење и поврзаност<sup>146</sup>. Односите со вработените како стејкхолдери може да ја олеснат будноста на компанијата на повеќе начини, бидејќи вработените можат да обезбедат и неформални канали за комуникација со надворешните стејкхолдери, при што може да се ангажираат надворешни чинители кои ја сигнализираат потребата од промена спрема нив.

### 3.5.2.Односи на компаниите на пазарот

Односите на компаниите на пазарот се детерминирани од самите услови кои пазарот како систем ги наметнува, но кои компанијата треба внимателно да ги воспоставува и изградува. Во современите пазарни услови, односите на компаниите со главните групи на економско влијание на пазарот, треба да бидат еден од најважните акценти на економската активност на нивното стратешко контролирање. Карактеристично за пазарот е како што S. Miletić, M. Maljković, Zoran Simonović (2011) укажуваат дека тој постојано се реструктурира, преобликува и конституира, минува низ процес на креативна деструкција. Според овие автори забрзаното проширување на глобалниот бизнис модел, жестока конкуренција, технолошки иновации и разни други

---

<sup>145</sup> Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010) Value Frame Fusion in Cross Sector Interaction /Journal of Business Ethics (2010) 163–195

<sup>146</sup> Sisodia, R., Wolfe, D. B., Sheth, J. N. (2007) Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose

притисоци кои што доаѓаат од околината, го определуваат тековниот профил на пазарот.<sup>147</sup> Имајќи го во предвид профилот на пазарот, компаниите треба да го градат својот статус согласно условите кои пазарот ги определува и кои им ги наметнува на компаниите како еден вид насока на нивното делување. Стратешко контролирање на односите помеѓу компаниите и економските групи на пазарот, што претставува сложен систем на информации, треба да биде заснован на методолошка поддршка на управните одлуки на компаниите, чие донесување е поврзано со развојната соработка со клучните групи на стејкхолдери. Однесувањето на компаниите на пазарот подразбира интеграција на методи за предвидување, планирање, инактивна и економска дијагностика, координација, контрола, формирање на информациска сигурност и внатрешен консалтинг за раст на конкурентноста на компаниите, како во краткорочна, така и во долгорочна перспектива.

Една од најважните компоненти на таквото контролирање претставува стратегиската проценка на нивниот однос со групата на стејкхолдери кои го определуваат овој систем. Притисокот кој го создава пазарот врз компаниите, претставува основна погонска енергија, која доведува до тенденција на зголемување и одржување на способноста на компаниите за одржување и проширување на постојните пазари, реализирано преку крајната цел задоволство на крајните консументи. Компаниите засновани на знаење се насочени пред се во наоѓање на ефикасни и ефективни деловни процеси кои би требало да бидат во функција на создавање вредност за клиентите и за сите други засегнати страни<sup>148</sup>

Разни групи за економски влијанија имаат свои интереси во врска со компанијата, кои истовремено ја обезбедуваат својата активност со одредени придонеси, во форма на капитал, квалификации, инвестиции, кредити, финансиските ресурси и др. Ефикасноста во односите на компанијата на пазарот е индикатор за рационалност, кој користејќи ги достапните ресурси има за цел да ги постигне поставените цели на компанијата, а ефикасноста во односите зборува за капацитетот на тој деловен систем, и способноста

---

<sup>147</sup> Miletić, S. Maljković, M., Simonović, Z. (2011) Konkurencija u uslovima izmenjenog profila tržišta, ZBORNIK RADOVA Međunarodni naučni skup ES-NBE, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta 921-931

<sup>148</sup> Kahrović, E (2011) Determinante procesno orijentisane strukture u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća/ zbornik radova Megunarodni naučni skup ES-NBE, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta 1039-1051

континуирано да се усогласува со можностите во средината во која дејствува компанијата.

Индикатор за успешност во градење на односите на компанијата на пазарот, како и суштината на повратните информации кои ги прима компанијата од така воспоставените односи е структурата на изградениот деловен систем на компанијата. Перформансите на една компанија не се содржани само од нејзините постигнати финансиски резултати, напротив, тоа претставува збир на сите нејзини стекнати вредности. Како што Halyna O. Partyn (2016) предлага, при утврдување на стратешките цели на сопствениот развој, компанијата не треба само да го има во предвид финансискиот успех, туку потребно е го искористи интересот на своите стејкхолдери, со цел да обезбеди одржлива конкурентност во позиционирањето на пазарот.<sup>149</sup> Земајќи ги во предвид сите околности кои влијаат на однесувањето на компанијата на пазарот, неопходно сите компании да се пробиваат врз основа на квалитетот на сопствените производи и конкурентноста на глобалниот пазар со конкурентни цени. Според М. Mosurović Ružičić (2015) дизајнирањето на односите на секоја компанија на пазарот, зависи во голема мерка од нејзината организациска култура, која се однесува на систематско развивање на соодветни организациски структури, процедури и закони за комуникација, системи за наградување и идентификација, употреба на стратегија, кои директно влијаат на односите на компаниите со другите субјекти на пазарот.<sup>150</sup> Менаџментот на компанијата не може директно да влијае на промената на организациската култура во градењето на нејзините односи на пазарот, туку тоа треба да се спроведува во вид на структурни промени со создавање на оптимални стилови на однесување, што претставува континуиран и долгорочен процес. Градење на креативно однесување на компаниите на пазарот, вклучува системски развој на соодветни структури, процедури и правила во врска со нејзината комуникација, со нејзиниот систем на наградување, систем на обука, мерење и употреба на стратегии.<sup>151</sup> Вака насочена компанија, неопходно е потребно да ги има во предвид интересите

---

<sup>149</sup> Partyn, H.O. (2016) Evaluation of the Enterprise Relationship with the Economic Impact Groups- International Journal of Synergy and Research Strategic 59-64

<sup>150</sup> Mosurović-Ružičić, M. (2015) Doktorska disertacija- Metodologija za ocenu inovacionog kapaciteta preduzeća стр. 65

<sup>151</sup> Ulf, A., Forsgren, M., Person, T., (2001), Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness, International Business Review, стр. 3-23

на економски влијателните групи на пазарот, кои може да имаат активна или неактивна позиција, со оглед на тоа што нивните интереси и позиции можат да се променат или да имаат алтернативна насока и да предизвикаат конфликти на интереси предизвикувајќи определени ризици и несакани последици во однос на работењето на компанијата.

### 3.5.3. Етичко управување со компаниите

Современиот пристап кој наметнува норми на однесување на компаниите спрема целокупното нивно опкружување, како успешни ги дефинира оние компании кои не прават разграничување на етиката од сопствената профитабилност во своето работење и кои успешно го усогласуваат своето работење со определените етички вредности. Од овој аспект А. Алексиќ истакнува дека успешните глобални и домашни компании, станаа свесни за фактот дека во конкурентската арена на деловната етика им овозможува раст и развој, им ја зголемува ефикасноста и продуктивноста. Според оваа авторка деловната етика и профитабилноста не се поими кои меѓусебно се исклучуваат, а компаниите во своите деловни системи имаат укомпиран деловен етички систем, покажуваат подобри резултати од оние што го немаат направено.<sup>152</sup> Етичкото управување со компаниите, подразбира почитување на моралните вредности во спроведување на деловните активности на компаниите, врз основа на кои се определува што е добро, а што е лошо, а компаниите односите во своите стејкхолдери ги засноваат на почит, доверба, одговорност, грижа и праведност. Компаниите кои создаваат етички систем за управување, им овозможува да одговорат на барањата на сите директни стејкхолдери, како што се нивните клиенти, вработени, акционери, но и на оние заинтересирани групи кои индиректно се поврзани со компаниите, а тоа се социјалната заедница и животната средина, што го

---

<sup>152</sup> Aleksić, A. (2007) Poslovna etika-element uspešnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakultet u Zagrebu, 419-429



претставува општеството во целина. Затоа што компанијата не дејствува сама без да биде во контакт со околината, Daft, R.L.(2004) определува рамка на околината која ја опкружува, а која е составена од надворешно засегнати интересни групи, како што се државата, клиентите и пазарот воопшто, кои можат да влијаат врз стандардите етика или општествена одговорност на компанијата<sup>153</sup> Деловната етика како еден вид менаџмент дисциплина, воведувајќи деловна политика која регулира етички принципи на однесување, завзема се поголем простор како форма на управување со компаниите, која има влијание на сите стејкхолдери на една компанија, вклучувајќи ја пошироката заедница, која се заснова на идентификување на вредностите во вид на политики и процедури на посакувано однесување. Според Nordstrom и Ridderstrale (1999) етиката мора да проникне од секго и од секој дел во компанијата и треба да се применува насекаде и постојано, бидејќи етиката е апсолутна. Во ера на привлечност и изобилство, етиката е многу конкурентно оружје, бидејќи таа може да се обезбеди средства за диференцијација.<sup>154</sup> Бизнисот кој што се заснова на високи етички принципи, станува важен фактор кој на компаниите им овозможува стратешка предност, бидејќи постои врска помеѓу етиката и економијата, а со тоа се создава врска помеѓу етиката и стратешкото управување со стејкхолдерите, инкорпорирајќи ја во овие односи духовноста во процесот на управување со компаниите. Иако постојат значителни истражувања спроведени со цел да се констатира или потврди односот помеѓу етиката и социјалната одговорност на компанијата со нејзината профитабилност, Kenneth E. и др.(1985) укажува дека, овој однос честопати се рефлектира како идеолошка пристрасност или ограничени методолошки процедури.<sup>155</sup> Деловната етика која претставува сегмент од општата етика, ги интегрира етиката и бизнисот на тој начин што создава морални принципи и стандарди кои се повеќе стануваат основни двигатели на однесувањето на компаниите во деловниот свет.

Со цел за подобро функционирање на компаниите и нивен понатамошен развој, кој ќе донесе прогресивен успех, потребно е да се обрне

---

<sup>153</sup> Daft, R.L.,(2004) Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, pg.396

<sup>154</sup> Nordstrom, K.A., Ridderstrale, J.(1999) Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, Stockholm, 281-282

<sup>155</sup> Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of Management Journal 44:6 463

особено внимание на етиката, која треба во голем степен да е застапена во секоја компанија. За Шуклев Бобек (2004) етиката во бизнисот на компанијата претставува фактор, кој и овозможува успешност во процесот на надворешно адаптирање, како и внатрешна интеграција во рамките на изградување и егзистирање, кое резултира со прогрес<sup>156</sup> Влијанието на деловната етика е непроценливо како за постојниот така и за идниот опстанок и развој на компанијата, а уште повеќе за опстанокот и развојот на животот на луѓето и општеството како целина.

Предмет на проучување на деловната етика претставуваат моралните принципи и стандарди кои го водат однесувањето во деловниот свет. Современото управување на компаниите ја препознава потребата за нивно етичко функционирање на општествено одговорен начин на работа, како еден вид интерес на заедницата која е дефинирана како еден од најзначајните стејкхолдери на секоја компанија. Ако компаниите се водени од овој принцип на етика, таквата нивна ориентација може да ја зголеми и профитабилноста и иновативноста на секоја компанија како целина. За да се приближат кон задоволување на етичките норми и вредности, компаниите мора да бидат водени од своите интереси и да се справуваат со нив на ист начин како да се справуваат со било кој друг проект, кој е од клучно значење за оперативните перформанси на компанијата. Cedric Dawkins (2015) смета дека етички чувствителна компанија, ќе побара согласност од своите засегнати страни и ќе обезбеди суштинско сослушување за нивната загриженост. Тргнувајќи од етички аспект компанијата има морални обврски кон засегнатите страни, но не постои гаранција дека тие ќе бидат исполнети, особено спрема засегнатите страни кои се сами на позиции на нееднаква моќ за преговарање со компаниите<sup>157</sup> Шуклев (2004) има став дека етичките стандарди во себе го содржат етичкото однесување во светот на бизнисот, а самиот бизнис претставува обид да се остварат целите кои ќе донесат материјална егзистенција на индивидуите, како и превземање активности со кои ќе се задржува стандардот за посакуваната материјална егзистенција. Според Collins (1998) токму и деловната етика се однесува претежно на односите помеѓу целите и техниките за остварување на одделни човекови намери.

---

<sup>156</sup> Шуклев, Б. (2004) Менаџмент, 4 издание Скопје: Економски факултет,

<sup>157</sup> Dawkins, C. (2015) Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement, *Business Ethics Quarterly*

Сепак според него конкурентската борба за опстанок на компаниите, со цел постигнување на колку што е можно повеќе профит, можат да предизвикаат заслепување и компаниите да не се грижат за етичките стандарди во бизнисот.<sup>158</sup> Недостаток на етика во бизнисот, може да доведе до негативни ефекти кои ќе влијаат на компанијата и нејзината работа, кои можат да бидат во форма на недостаток на релевантни информации, а со тоа и донесување на погрешни одлуки. Во исто време нивната неетичка трка за лични интереси можат да доведат до колективна катастрофа.<sup>159</sup> Деловните проблеми прилегуваат од недостатокот на меѓусебната поврзаност и комуникација, засилена со отсуството на етички и морални вредности, кои можат да доведат до сериозни пропусти или запоставување на одредени групи на засегнати страни на нивните барања. Во процесот на остварувањето на добивката компаниите според Collins (1998) се ограничени како од правни, така и од морални ограничувања, меѓу кои најважно е дека во оваа постапка никој не е директно повреден, бидејќи директната штета е законски и морално забранета. Моралната обврска за ненанесување на штета ги надминува сите други должности и овие обврски се обврзувачки за менаџерите во сите ситуации, дури и кога тие имаат можност да направат значителен профит, ако тоа значи директна штета на другите. Во оваа насока пишува Babić (2007), кој стои на ставот дека компаниите не само што обезбедуваат големи придобивки преку нивната активност за производство на стоки, услуги, заработка и капитал, нивниот бизнис исто така создава разни ризици и проблеми кои се дистрибуираат на разни, понекогаш неразумни начини. И во она што го прават и она што не го прават, нивниот ефект е огромен. Понекогаш овој ефект може да биде директно штетен, иако оштетувањето од една страна може да биде тешко да се докаже, а од друга страна може да биде само состојка на поширокото подрачје каде што има и големи придобивки.<sup>160</sup> Компаниите кои што се свесни за предизвиците на современиот бизнис, ќе се одлучат за етички пристап на своите активности и дејствување и во таа насока ќе воспостават соодветен пристап во односите со вработените, сопствениците

---

<sup>158</sup> Pasovska, S. Miceski, T. (2016) Preferiranje etičkih normi i društvena odgovornost u biznis aktivnostima/Naučni skup, „Primjena računovodstva i revizije u savremenim uslovima poslovanja“ Zbornik Radova Banja Luka (87-97)

<sup>159</sup> Collins, D. (1998) Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation, Journal of Business Ethics, page 1-13

<sup>160</sup> Babić, J. (2007) Društvena odgovornost korporacija. Socioloski pregled, 41(4), 445-471.

и потрошувачите, со деловните партнери и заедницата, знаејќи кога во дадени случаи ќе направат грешка искрено да се извинат, а со тоа и да ја зајакнат довербата спрема нивните стејкхолдери. Етички насочените компании промовираат етичко однесување, дури и кога социјалната заедница не дејствува секогаш во согласност со етичките принципи.<sup>161</sup> Примената на деловната етика на компаниите во бизнисот, претставува важен сегмент на кој менаџментот треба да му даде соодветна важност, бидејќи со спроведување на етичко однесување и спроведување на етички бизнис програми, во голема мерка се овозможува зголемување на нивниот деловен успех и одржлив развој.

### **3.5.4. Односот спрема животната средина на компаниите**

Предизвиците на 21-от век бараат развој на свеста за животната средина, чии карактеристики се насочени кон интересите на сите засегнати страни (вклучително и лични интереси) и потребата за внимание кон, не само на краткорочните, туку и кон долгорочните последици од денешните постапки. Секоја економска, како и секоја друга човечка активност, има одредено влијание врз животната средина, а од тука произлегува иницијативата за афирмирање на општествената одговорност кон природната средина, која е еднакво важна за сите компании, без оглед на нивната големина или видот на нивната активност. Во овој контекст, секоја држава имплицира напори на компаниите да постигнат рамнотежа помеѓу потребата за економски раст и зачувување на здрава природна средина за идните генерации.<sup>162</sup> Загриженоста на јавноста за влијанието од економската активност на компаниите врз животната средина, значително е зголемено во последните години низ целиот свет. Зголемените проблеми кои се појавија како резултат на глобалното затоплување и губење на биолошката разновидност, придонесуваат за подигање на свеста за потребата од

---

<sup>161</sup> Gajos, M., Čandrlid-Darkoš, I. (2013) Ethics as a feature of economic development – fact or myth, *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, Croatia, Osijek: Faculty of Economics, Vol. 2, p. 387.

<sup>162</sup> <http://odgovornoposlovanje.rs/csr/zivotna-sredina>

оведување на мерки за одржлив развој, така што различните столбови на општеството наоѓаат рамнотежа помеѓу економскиот раст и социјалниот интерес за одржување на здрава животна средина. Компанијата според Amy J. Hillman, Gerald D. Kei (2001) создава организациско влијание како на локално, така на национално, па и на меѓународно ниво и тоа влијание се јавува во однос на заштита на определени како утврдени вредности како што се воздухот, водата, почвата и биолошките видови.<sup>163</sup> Од перспектива на предизвикот на вклучување на своето редовно работење во согласност со тенденција на одржливост и заштита на животната средина, многу компании пристапуваат кон користење на можностите кои се создаваат на пазарот, со цел да ја зголемат својата ефикасност во работењето и да ги намалат деловните трошоци.

Компаниите кои ги прифаќаат еколошките стандарди, имаат поголема конкурентност на пазарот, бидејќи прифаќањето на еколошките стандарди им овозможува промовирање на производи од достапни ресурси и процеси, кои се засновани на почиста технологија. За J. Sejmenović (2011) успешна компанија е онаа компанија, која истовремено постигнува ефективност и ефикасност и која работи на начин, на кој придонесува кон постојано следење на промените во животната средина и усогласување на целите со таквите потврдени можности.<sup>164</sup> Суштината на стратегискиот менаџмент не е само тоа што компанијата слепо ги следи побарувањата на пазарот и ги задоволува неговите потреби, напротив, тука ги вклучува и потребите на животната средина и општествената заедница, кои се перципираат како нови шанси и можности, како шанса за развивање на нови идеи и примена на новите технологии кои тие ги имаат развиено, задоволувајќи индиректни потреби на заинтересираните страни. Вредноста на ваквиот пристап и неговата додадена вредност, се заснова на можноста за креативното пребарување на решенија кои најдобро се вклопуваат во специфичните општествени услови, а секако во контекстот на заштита на животната средина, зголемените можности за конфронтација на теренот, како и во следењето на трансформациите на

---

<sup>163</sup> Hillman, A.J., Kei, G. (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line, *Strategic Management Journal* pp. 125-139

<sup>164</sup> Alić, M., Sejmenović, J. (2011) Mjerenje poslovne izvrsnosti u ukupnim performansama Univerzitet za poslovne studije Banja Luka str. 83-102

општествените односи меѓу сите вклучени играчи.<sup>165</sup> Ваквиот суштински заснован стејкхолдер менаџмент на компаниите, има за цел да служи за освојување на нови пазари, кои се јавуваат со нови или потенцијални купувачи, кој влијае врз поттикнување и создавањето на нови понуди од страна на компаниите. Ваквиот предизвик ги мотивира компаниите да ги ангажираат своите најдобри експерти и да добијат максимален ефект од сите свои расположливи ресурси, стремејќи се кон иновации кои се профитабилни како за компанијата, така и за заедницата во која компанијата дејствува. Нивните стратешки одлуки, исто така, мора да вклучуваат голем број прашања поврзани со одржливоста на животната средина, пристап во кој акционерскиот капитал е поврзан со сите засегнати страни во и надвор од компанијата, кои е релативно млад концепт, но кој произлегува токму од праксата на компании со потврдено име и репутација.

Компаниите многу полесно ќе ја достигнат својата конкурентска предност, ако нивната активност и работење бидат базирани на знаење кое се однесува на заштита на животната средина, бидејќи конкуренцијата и брзите промени на пазарот се такви што времето за стекнување знаење е кратко, па затоа има потреба од доминација во учењето како предуслов за еколошки, организациски и ефикасен развој на сите. Секој бизнис, како и секоја друга човечка активност, има одредено влијание врз животната средина, и затоа иницијативата за промовирање на социјална одговорност во природното опкружување е со еднаква важност за сите компании, без оглед на големината и видот на активност.<sup>166</sup> Mirjana Šekarić и Marina Kostić (2012) имаат став дека систематско знаење на компаниите за заштита и почитување на животната средина, прави општо познавање на заштитата и развојот на животната средина во однос на активностите на самата компанија. Затоа е неопходно формирање и ангажирање на проектот за заштита на животната средина, кој често се игнорира, бидејќи има индиректно влијание врз бизнисот и последиците од занемарувањето кои ретко се моментално видливи. Затоа е потребен соодветен систем за знаење за заштита на животната средина рамка на знаење која може на кој било начин да ја спречи деградацијата на животната средина. Максимизирање на богатството на компаниите не смее да

---

<sup>165</sup> CERIEcon – CE119 Concept for Stakeholders Engagement Deliverable D.T1.1.2 pg4

<sup>166</sup> <http://odgovornoposlovanje.rs/csr/zivotna-sredina> превземено на 06.09.2019 година

значи дека менаџерите треба да ја занемаруваат својата социјална одговорност, да спроведуваат коректни постапки во целокупното нивно работење, а кои подразбираат активно вклучување во процесите на заштитата на животната средина.

Соработката на компаниите со општествената заедница за заштита на животната средина е релативно нов концепт, чиј потенцијал постојано се зголемува. Според Marija Vasić (2013) развојот на гигантски корпорации како независни центри на финансиска, економска и социјална моќ е еден од највпечатливите трендови во развојот на современата капиталистичка економија, каде отсуството на директна контрола на нивното работење, претставува потенцијална опасност подвлекувајќи ги нивните интереси наспроти загрозување на интересите на животната средина. Понекогаш тоа се случува во пракса во неконтролирана експлоатација и исцрпување на природните ресурси, загрозување на природата и животната средина<sup>167</sup>. Во основа се повеќе се јавува свеста кај најголем број од компаниите, дека неадекватно почитување и заштита на животната средина, се манифестира во вид на неповолни климатски промени, кои можат да бидат проблем од финансиска природа, кои можат да доведат до масовни финансиски загуби, а од таа причина треба да претставува моментум на поврзување на бизнисот со животната средина.

### **3.5.5. Вложување во заедницата**

Компаниите се составен дел на заедниците во кои работат и како такви влијаат на нивниот економски и социјален развој. Ако заедницата е изложена на неповолни ефекти од сиромаштијата, тогаш ваквите ефекти се рефлектираат и на деловните субјекти кои работат и опстојуваат во заедницата, бидејќи можностите за деловно работење на компаниите се намалуваат со зголемувањето на трошоците.

Односот заснован на взаемна доверба преку кој сите заинтересирани страни имаат корист, претставува најзначајниот аспект на односите помеѓу

---

<sup>167</sup> Vasić, M. (2013) Noviji pristupi efikasnosti i efektivnosti preduzeća, Univerzitet u Prištini Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica 11-29

партнерите во заедничките вложувања, договорите или бизнис релациите со други компании, па така и во заедницата во која постојат. Активностите на компаниите кои се однесуваат на развој на заедницата, вообичаено ги претставуваат на воочлив начин како општествено одговорни компании, па од оваа причина, се почеста е тенденцијата од страна на компаниите за соработка со локалната заедница во вид на стратешка и партнерска релација, имајќи во предвид дека, начинот на кој компанијата вработува, купува или продава, влијае на економијата и квалитетот на животот во заедницата. Односот помеѓу деловните субјекти и заедниците во кои тие работат секако е двостран и се заснова на меѓузависност, бидејќи репутацијата на една компанија е нејзина најголема вредност. Кога еднаш ќе биде нарушена довербата и угледот на претпријатието во средината во која работи, повторно е многу тешко да се здобие со доверба со истите или со други бизнис партнери.<sup>168</sup> Постојат силни негативни корелации помеѓу економските и некономските компоненти на компаниите, кои укажуваат на тоа колку повеќе е економски ориентирана компанијата, толку е помал акцент на кој се става во однос на етички, правни и дискрециони прашања.<sup>169</sup> Компаниите се повеќе се соочуваат со голем притисок од различни засегнати страни, факт што го поттикна менаџментот да размисли надвор од идејата за максимизација на акциите на акционерите, а се повеќе даваат акцент на решавање на еколошките и социјалните проблеми кои се сметаат за релевантни прашања во постигнувањето одржливост на компаниите.<sup>170</sup> Авторите Verbeke & Tung (2013) формираа модел за управување со односите со засегнатите страни, кој ги вклучува основите на другите релевантни концептуални рамки на стратешкото управување, гледиште кое е базирано на ресурси како институционална теорија. Според овие автори, интересите на стејкхолдерите се менуваат со текот на времето и промената се однесува на воспоставување на хомогеност во индустријата, што во овој случај значи воспоставување на бизнис стандарди, како и норми на однесување на компанијата во

---

<sup>168</sup> Бизнис етички кодекс водич за Македонската деловна заедница, Скопје Македонија 2012 декември стр. 31

<sup>169</sup> Hillman, A.J., Kei, G. (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line, *Strategic Management Journal* pp. 125-139

<sup>170</sup> Parent, M.M., Deephouse, D.L. (2007) A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 1-23.



општеството.<sup>171</sup> Трендовите на современиот пристап на компаниите кон заедницата, е насочување за стратешко планирање, преку процесот на вклучување на стејкхолдерите, компанијата да ги интегрира социјалните потреби на заедницата, нејзините очекувања од деловните одлуки и признавање на вредностите од страна на заедницата во која работи. Основата на поврзаност на компаниите со заедницата треба да е втемелена врз основа на кредибилитет и меѓусебна доверба, со одржување на отворен дијалог и транспарентност во ефектите од спроведените проекти.

### **3.5.6. Општествена одговорност на компаниите во Р.Македонија**

Се поцврсто е мислењето дека компаниите, покрај сопствените, треба да ги задоволуваат потребите и интересите општествената заедница, дека тие имаат обврска да помогнат во решавањето на проблемите во општеството. Овој нов концепт влијае на растот на очекувањата на општеството во однос на компаниите како во светот, така и во Република Македонија. Новиот концепт на општествена одговорност значи дека бизнисите и деловните луѓе мора да имаат интегритет. Тие мора да постапуваат правилно во односите со своите работници и со надворешниот свет. Во Република Македонија, периодот од триесетина години на постоење и развивање на пазарна економија е краток, па поради тоа структурата на компаниите во нашата држава се состои од голем процент на мали и средни претпријатија, чие врз општественото опкружување е мало, но со развојот и нивното зголемување, тоа влијание се зголемува, а со тоа се наметнува потребата од изградување на посебен пристап на компанијата спрема своето општествено опкружување. Иако, сеуште општествената одговорност најчесто македонските компании ја подразбираат како додаток на основното деловно работење и настојуваат да ја практикуваат истата само во делот на задоволување на економскиот интерес на

---

<sup>171</sup> Verbeke, A., Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529–543.

сопствениците и економската одговорност, што најчесто е случај со помалите компании, сепак ваквиот феномен кај поголемите бизнис корпорации во македонското деловно окружување е нешто поинаков.<sup>172</sup>Промените во карактерот на функционирањето и работењето на компаниите во Република Македонија, предизвикан од се поизразениот процес на глобализација, зголемената конкуренција и транспарентност во работењето, доведоа до значителна промена во начинот на кој компаниите ја остваруваат својата цел на постоење. Поради ваквата структура на компаниите во Република Македонија, во изминатиот период, се наметнува акцентот на поставување на стратемиска проценка на општествената средина како еден од битните стејкхолдери и менаџирање на односите со неа, бидејќи ретко која компанија може да има има сеопфатен и универзален пристап кон градење на односи со своите стејкхолдери.

Во Република Македонија со зголемувањето на бројот на приватни компании и нивниот развој и раст, како појава се повеќе се наметнува потребата од примена на посебен пристап на таканаречена општествена одговорност на компаниите. Hillman и Kei (2001) ја делат корпоративната општествена одговорност на три клучни елементи, од кои

-Првиот претставува економски елемент што ги поврзува компаниите со создавањето на материјално богатство, вклучувајќи ги и финансиските приходи и средствата на компанијата.

-Вториот елемент од кој што се состои општествената одговорност на компаниите е социјалниот елемент, кој се однесува на квалитетот на животот на луѓето, особено во однос на тенденција на еднаквост меѓу луѓето, на заедниците и на нациите. Овој елемент е поврзан со организациското влијание врз општеството, вклучувајќи ги тука вработените, потрошувачите, заедницата, синџирот на снабдување и деловните партнери.

-Третиот елемент претставува животната околина која што може да се дефинира како заштита и зачувување на природната средина.

Несигурноста која ја носи иднината и ја поместува општествената одговорност, бара од менаџментот на компанијата да ја насочи енергијата кон креативност во однос на тоа како заинтересираните страни ја доживуваат компанијата и нејзината позиција во општеството и нејзината грижа за

---

<sup>172</sup> <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2014/05/opstestvena-odgovornost.pdf> 17.02.2020

заштита на здрава средина на опкружувањето кое го има. Успешните компании се многу чувствителни во случај нивниот интегритет е доведен во прашање.<sup>173</sup> Во оваа смисла, компаниите ја применуваат општествената одговорност кога ги разгледуваат потребите и интересите на оние кои можат да ги издржат последиците од нивните деловни одлуки. Со тоа, тие ги земаат предвид интересите што се многу пошироки од нивните сопствени или тесни технички интереси на нивната компанија.<sup>174</sup> Затоа, компаниите треба да се прилагодат на очекувањата на општеството и на засегнатите страни, нивните вредности и норми, со цел да изградат и одржат добар углед, да се сметаат за општествено (социјално, еколошки и економски) одговорни, одржливи и сигурни. Според нив секоја успешна компанија мора да ги исполни општествените очекувања, вредности и норми како би го обезбедила својот легитимитет во средината, а истовремено да изгради и одржи добра репутација и да биде општествено одговорна.<sup>175</sup> Општествената одговорност на компаниите во Република Македонија, како еден концепт на однесување на компаниите спрема своите надворешни стејкхолдери, продолжува да го привлекува вниманието на важна компонента на дијалогот помеѓу компаниите и нивните заинтересирани страни.

Ограничувачките фактори на општествена одговорност или неодговорност на компаниите ги сочинуваат правниот и економски систем во Република Македонија, кои определуваат колку далеку компанијата може, но и мора да оди спрема општествените вредности и потребите на системот. Сепак се уште постојат малку насоки во нашата држава во однос на тоа како компаниите можат да ја имплементираат општествена одговорност, со цел да се максимизира исплатливоста на нивните инвестиции кои ги вложиле во општествената заедница.<sup>176</sup> Поволната слика, која создава позитивно вклучување во заедницата, може да придонесе за подобри деловни активности на компаниите, како и создавање на повисоко ниво на задоволство на луѓето,

---

<sup>173</sup> Radnović, B., Plić, M., Živković, Z. D. (2012) Finansiranje projekata nevladinih organizacija–društveni marketing/Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Zbornik celih radova, Bor 173-181

<sup>174</sup> Lojpur, A. S., Radović, M., Peković, S. (2011) Patološka moć savremenih korporacija kao produkt ideologije neoliberalnog kapitalizma- Zbornik radova Međunarodni naučni skup ES-NBE 641-657

<sup>175</sup> Steyn, B., Niemann, L. (2014) Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework /Public Relations Review 40 (2014) 171–183

<sup>176</sup> Bhattacharya, C. B., Korschun, D., Sen, S. (2009) Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. Journal of Business Ethics, 85(2), 257–272.

како вработените, така и на потрошувачите на производи и членовите на заедницата.

Општествената одговорност на компаниите во Република Македонија треба да биде прифатена како широк концепт, што подразбира и опфаќање на концептот на стејкхолдерите и потребата за следење на резултатите кои компанијата ги постигнува и се поврзуваат и преклопуваат како со личните, така и со општествените вредности, културните норми и моралните димензии кои на компанијата и даваат поширока димензија, а не само еден економски аспект. Работењето на компанијата се одвива во рамките на општественото опкружување, па спрема концептот на општествена одговорност, придонесот на компанијата во однос на општеството може да се обезбеди и ако профитот не претставува единствена и главна цел на работењето на компанијата. Ако компанијата е општествено одговорна, проценката на стејкхолдерите за нејзините производи е поволна, а до колку компанијата не е општествено одговорна проценката за нејзините производи е негативна.<sup>177</sup> Долгорочно гледано, општествените околности имаат ефект на деловниот успех на компаниите во Република Македонија, бидејќи компаниите работат во склоп на општеството и претставуваат негова содржина.

Компаниите во Република Македонија не само што обезбедуваат големи придобивки преку нивната активност во производство на стоки, услуги, освен што се стекнуваат со заработка и капитал, нивниот бизнис исто така создава разни ризици и проблеми кои се дистрибуираат на разни, понекогаш неразумни начини, бидејќи многу често, она што го прават или она што не го прават, нивниот ефект е огромен. Авторот Carroll A. B. (1997) во корпоративната општествена одговорност ги вклучува економските, правните, етички и дискрециони (филантропски) очекувања што една компанија ги добива од компанија во даден период.<sup>178</sup> Понекогаш овој ефект може да биде директно штетен, иако оштетувањето од една страна може да биде тешко да се докаже, а од друга страна може да биде само состојка на поширокото подрачје каде што има и големи придобивки, па затоа компаниите треба да бидат свесни, дека нивното позиционирање во свеста на

---

<sup>177</sup> Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values

<sup>178</sup> Carroll, A. B., (1997) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review* 497-505.

секој деловен субјект со кого тие комуницираат, не зависи само од нивото на нивното општествено одговорно однесување, туку и од тоа како и на кој начин нивните деловни партнери обрнуваат внимание на ова прашање во целиот синџир на снабдување. Човечката способност е способност на менаџерот да комуницира и работи со луѓе заради остварување на поставените целите и концепциската способност претставува способност да се разбере комплексноста на компанијата како целина, како и влијанието што го има врз и од опкружувањето.<sup>179</sup> Последиците од општествено (не) одговорно однесување на секоја компанија, се чувствуваат на различни начини и во различен степен на секој од нејзините партнери, факт кој е особено важен за големите компании кои честопати ја применуваат таканаречената практика на екстернализација, што всушност претставува пренесување на дел од своите активности на други компании. Главната поента е дека компаниите треба да имаат за цел, изградба на капацитет за влијание врз засегнатите страни во текот на извршувањето на нивната корпоративна општествена одговорност, кои ќе ги создадат подобрување во нивните корпоративни финансиски перформанси.<sup>180</sup> Општествената одговорност на компаниите во Република Македонија е одлична рамка за интегрирање на активности, кои што се поврзани со квалитетот и одржливиот развој и токму врската помеѓу концептот на општествена одговорност, одржлив развој и квалитет, можат и мора да послужат како основа за идна национална стратегија за квалитет. Во овој контекст, компаниите кои имаат проактивен пристап кон своите стејкхолдери, а кои пристапи доаѓаат од технолошки напредни земји, веќе ги прифаќаат и спроведуваат стратегиите за општествена одговорност.

Со примена на концептот на општествената одговорност на компанијата, таа потврдено постигнува повеќе бенефиции кои ги исполнуваат целите и интересите на засегнатите страни, го подигнува степенот на својот углед, ги подобрува односите меѓу своите вработени и менаџерите, ги подобрува односите помеѓу корисниците на нејзините производи, се

---

<sup>179</sup> Шуклев,Б., Дракулевски,Љ.(2001) Стратегиски менаџмент кономски факултет, Скопје 2001, стр.56

<sup>180</sup> Karaye, Y. I., Ishak,Z., (2014) International Conference on Accounting Studies 18-19 August, Kuala Lumpur, Malaysia The mediating effect of stakeholder influence capacity on the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance, Noriah Che-Adam pg.528-534

зголемува нејзината продуктивност, профитабилност и конкурентност, а секако компанијата се здобива со поголема лојалност на потрошувачите или на корисниците.

Концептот на општествена одговорност се заснова на стејкхолдерите во смисла дека, развиено стопанство е услов за развиено општество и обратно. Општествената одговорност всушност претставува концепт на надворешните и внатрешни стејкхолдери, односно интересни групи, со тенденцијата на секоја успешна компанија е развој и напредок, па секако во зародиш е најавата на се поголем број компании во Република Македонија кои успешно се развиваат и го зголемуваат својот производствен капацитет, а со тоа и бројот на стејкхолдерите на компанијата се зголемува. Steyn & Neimann (2013) имаат став дека лиценцата за работа на компаниите како и одржливоста и управувањето на нивната работа се добива од општеството.

### **3.5.7. Изградување на репутација на компанијата како резултат на односот со стејкхолдерите**

Репутацијата на компаниите во најголема мерка зависи од поддршката и наклонетоста на нивните стејкхолдери и претставува нивно збирно мислење за компанијата, изградувано во текот времето, во зависност од нивните искуства кои ги имале во односите со компанијата. Изградбата на репутацијата на компанија во екстремно динамично, турбулентно и многу конкурентното деловно опкружување според Mitić Sanja (2009) подразбира долгорочна активност во која одредени параметри стануваат сè помоќни кога даваат доверба на компанијата. Според оваа авторка управување со корпоративната репутација на компанијата е управување со детерминантите на конкурентноста т.е. односите со сите релевантни чинители, кои директно или индиректно го одредуваат опстанокот и просперитетот на компанијата. Концептот на корпоративна репутација е ориентацијата на менаџерите за воспоставување на поактивен и попрецизен пристап за комуникација на

компанијата, со нејзините клучни стејкхолдери.<sup>181</sup> Основна задача во изградување и одржување на репутацијата на компанијата е да ја планира, ја да спроведува и да ја контролира екстерната и интерната комуникација на компанијата на сите нејзини нивоа, заснована на стратешко планирање и спроведување на сите нејзини активности. Властелица Бакиќ (2012) ја дефинира корпоративната репутација како збир на релативно долгорочни впечатоци, ставови и емоции на поединец или група во врска со определена компанија, кој е формиран врз основа на искуство или субјективно веродостојни индиректни информации, а во контекст на личните и општествените очекувања, кои влијаат на намерите или однесувањето на индивидуата или групата во однос на одредена компанија.<sup>182</sup> Според оваа авторка репутацијата на компанијата во голема мерка зависи и од специфичноста на пазарот и условите кои влијаат во него. Ruždija Kalač (2012) стои на ставот дека без разлика дали гледаме на репутација од перспектива на компанијата, или од гледна точка на другите засегнати страни, доколку постои интерес на двете групи способни да ги задоволат нивните потреби подобро од конкурентите, тие ќе бидат наклонети кон компанијата и ќе се однесуваат на задоволителен начин во смисла на инвестиции, поддршка итн.

Современиот деловен свет го карактеризираат забрзаниот развој и конкурентноста на современите компании, кои неопходно стимулираат профитабилност во развојот, со креирање на нови вредности и постојано прилагодување и учење во задоволувањето на различни групи на интерес, односно стејкхолдери. Целта на бизнисот е да ги задоволува потребите и интересите на засегнатите страни, а за компаниите кои работат во овој тренд на одржливост на репутацијата на компанијата, се намалува ризикот од губење на репутација и овозможува пренесување на добри информации, кои што можат да бидат од големо значење во случај на тежок период на компанијата.<sup>183</sup> Репутацијата на компанијата претставува клучен елемент за нејзино соодветно позиционирање во јавноста, како и формирање на

---

<sup>181</sup> Mitić, S. (2009) Korporativna reputacija i konkurentna prednost/ Marketing br. 3., str. 155

<sup>182</sup> Bakić, V. (2012) Upravljanje reputacijom primenom koncepta korporativne društvene odgovornosti u marketingu i odnosima s javnošću, doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd

<sup>183</sup> Kalač, R. (2012) Sistem internih kontrola i interna revizija kao instrumenti upravljanja, Majska konferencija o Strategijskom menadžmentu, Zbornik celih radova (342-356)

квалитетни односи со нејзините стејкхолдери, создавајќи вредности кои имаат значење како за неа така и за нејзините стејкхолдери, градејќи меѓусебна доверба и поддршка. Čedomir Ljubojević, Gordana Ljubojević (2010) компанијата ја карактеризираат како корпоративна личност, како збир на целокупните нејзини карактеристики или како колектив кој претставува дистрибуирано разбирање на карактеристичните вредности и карактеристики на компанијата и претставува елемент од нејзиниот корпоративен идентитет, заедно со визијата, мисијата и корпоративна филозофија. Според нив во сржта на корпоративната личност на компанијата е содржана нејзината репутација како основа на корпоративна стратегија. Овие автори го гледаат корпоративниот идентитет на начин како што компанијата се перципира себеси, начинот на кој чинителите ги согледуваат знаците на организацискиот идентитет тое го нарекуваат корпоративна слика, додека таа е оценета од страна на средината во која компанијата делува, а со одредена временска димензија позната како корпоративна репутација. Репутацијата е во функција на воспоставување силни односи со засегнатите страни и како таков е важен фактор во градењето на конкурентска предност.<sup>184</sup> Тоа би значело потреба од почитување и грижа за постигнување на елементите на личната визија кај секој поединец, во функција на градење на заедништво и создавање услови за формирање на заедничка, или подобро, споделена визија. Ваквата поврзаност претставува карактеристика на организациските и индивидуалните цели. Само на ваков начин организацијата може да смета дека се наоѓа во фаза на достигнување на сопствената ефикасност и ефективност.

Постојат пет клучни чекори за зајакнување на корпоративната репутација на компанијата кои ги набројува N. Hasanbegović (2015) гледајќи ја репутацијата преку призмата на стејкхолдер пристапот:

1. Првиот чекор според овој автор е компанијата да спроведе истражување за подобро разбирање на клучните стејкхолдери преку добивање на информации како стејкхолдерите работат.

---

<sup>184</sup> Ljubojević, Č., Ljubojević, G. (2010) Konkurentska prednost i socijalna odgovornost kompanija, Škola biznisa Broj 163-72



2. Вториот чекор е проценка на јаките и слабите страни на стејкхолдерите, која треба да биде фокусирана на разликите кои постојат помеѓу реалноста и перцепциите на стејкхолдерите.

3. Понатаму потребно е да се спроведе истражување за оние фактори, кои што ја опфаќаат корпоративната репутација и нивно усогласување со корпоративната политика на компанијата.

4. Поставување на планови од стана на компанијата, што ги надминуваат очекувањата на стејкхолдерите од компанијата.

5. Активно ангажирање на врвните менаџери, преку искористување на нивниот потенцијал со кое се постигнува и зајакнување на корпоративната репутација.<sup>185</sup> Ваквото манифестирање на односите на компанијата со нејзините стејкхолдери, во голема мерка може да доведе постигнување на повисок степен на репутација на една компанија, претставувајќи ја како вредна, одговорна и доверлива.

Најдобар начин да изгради добра репутација за една компанија е да им помогне на своите стејкхолдери, да го користат нејзиниот бренд во нивниот секојдневен живот, до степен да репутацијата на компанијата може да се гледа од позиција на управување на компанијата со стејкхолдерите (Cravens, K. S. & Oliver, E. G. 2006). Според овие автори, во овој контекст значајно допринесување за зголемување на репутацијата на една компанија, има улогата на нејзините вработени, бидејќи преку нивното почитување на правилата кои компанијата ги воспоставила при градењето на корпоративна марка и одржување на угледот, се рефлектира како зголемување на вредноста на компанијата и создавање на нејзина одржлива конкурентска предност<sup>186</sup> Корпоративната репутација станува огледало на корпоративниот идентитет, за што последователно се рефлектира преку еден вид стејкхолдерско видување на компанијата, гледајќи ја како одговорна, социјална и економска појава.

---

<sup>185</sup> Hasanbegović, N. (2015) Korporacijska reputacija kao ogledalo korporacijskog identiteta / Zbornik radova 199-222.

<sup>186</sup> Cravens, K. S., Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management, *Business Horizons*, 49(4), 293-302.

## **4. ЕМПИРИСКА СТУДИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ПРОЦЕНКА И НАЧИНОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ ОД СТРАНА НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

### **4.1. Истражување на состојбата со стратегиската проценка и начинот на менаџирање на стејкхолдерите во Р.Македонија**

#### **4.1.1.Проблем и цели на истражувањето**

**Предметот** на ова истражување е да се докажат хипотезите дека недостатокот на стратегиска проценка на стејкхолдерите и несоодветното менаџирање со нив е една од причините за економската неефикасност и пропаѓањето на компаниите во Република Македонија.

Проблемот на истражувањето произлегува од претпоставката дека во Република Македонија економската нестабилност и неефикасност на компаниите, како и големиот број на пропаднати компании, е предизвикана од нивниот несоодветен пристап спрема своите стејкхолдери, отсуството на стратегија за нивна проценка и несоодветно менаџирање со нив од страна на компаниите.

Во Република Македонија. појавата на економска нестабилност на компаниите и големиот број на пропаднати компании претставува општествена појава како резултат на што се создава клима на несигурност во секој аспект во работењето на компаниите. Ретки се случаите каде постои цврста соработка помеѓу компаниите изградена врз основа на деловна доверба и почитување на меѓусебните потреби, каде односите на компаниите со нивната пазарна и непазарна околина можат да се обликуваат на колаборативен начин, кој генерира една симбиоза на заеднички очекувања на стејкхолдерите и на самите компании.

**Основна цел** на истражувањето е да се докаже дека една од основните причини за економската неефикасност и пропаѓањето на компаниите во

Република Македонија е отсутството на стратегиска проценка на нивните стејкхолдери, како и несоодветно менаџирање со нив во вид на прецизно балансирање на очекувањата што ги имаат од компаниите. Со остварување на основната цел на истражувањето, ќе се помогне на македонските компании да изградат поинаков однос спрема своите заинтересирани страни, а со тоа да ја подигнат на повисоко ниво својата ефикасност во работењето и својот углед во бизнис заедницата.

- **Прва посебна цел на истражувањето** е врз основа на групирање да се класифицираат компаниите во две групи и тоа: во првата група да се вбројат компаниите кои имаат економска успешност во нивното работење во последните неколку години, а во другата група да се вбројат компаниите кои не се економски успешни во овој период.

- **Втора посебна цел на истражувањето** е да се изврши анализа за тоа каков е пристапот на успешните компании спрема своите стејкхолдери, дали имаат изградено нивна стратегиска проценка и како менаџираат со нив од една страна, а од друга страна да се утврди каков е пристапот на неуспешните компании спрема своите стејкхолдери, дали тие имаат изградено стратегиска проценка и како менаџираат, па врз основа на тоа да се направи една компарација со цел да се утврдат разликите во нивната комуникација со стејкхолдерите. Споредените резултати од истражувањето, со помош на компаративна метода на односите на компаниите спрема нивните стејкхолдери, посебно успешните, посебно неуспешните, треба да покажат дали и во колкава мерка постоењето на стратегиска проценка влијае на успешноста во работењето на компаниите.

-**Третата посебна цел** на за да се изврши идентификација на факторите кои влијаат за успешна соработка на компаниите со заинтересираните страни, па врз основа на оваа метода да се донесат заклучоци кои ќе придонесат за унапредување на економската ефикасност на компаниите во Република Македонија.

#### 4.1.2. Определување на примерокот и техники на истражувањето

Методот кој е користен за истражувањето за докторската дисертација е методот на испитување со користење на прашалник, во однос на позицијата на компанијата која што испитаниците ја имаат, испитаниците се сопственици, менаџери и вработени во компаниите во Република Македонија. Анкетата е спроведена во компании со различна организациска форма и големина. Анкетата е спроведена преку електронски пат и со лично интервјуирање, во период од декември 2018 година до јануари 2019 година, на македонски јазик, со помош на Google Docs forms, а за тој период од вкупно 132 испитаници, кои беа замолени да одговорат на прашањата од прашалникот, одговорија 76 испитаници на истиот.

Со цел да се докаже или отфрли генералната хипотеза, направена е анализа на добиените резултати. Од овие причини, одговорите од прашалникот се групирани така што може да се добијат резултати со кои ќе се реализираат поставената основна цел и посебните цели.

Ограничувања во истражувањето се појавија поради тоа што:

- Не постои желба кај компаниите да одговорат на прашалникот
- Не се доволно сериозни при одговарање на прашањата
- Не им е пријатно да ја кажат вистината

Анкетниот прашалник е составен од 36 прашања групирани во три дела.

Првиот дел е составен од општи прашања и демографски податоци поврзани компанијата и истите го определуваат примерокот.

Вториот дел од прашалникот се однесува на прашања за кои испитаниците даваат свои ставови за економската успешност на нивните компании, во поглед на нивното видување и проценка дали нивните компании во периодот од изминатите неколку години се економски успешни или бележат неуспешност во работењето. Добиените одговори се основата од која се направи поделбата на две групи компании, на успешни и неуспешни

компаниии. Во овој дел од прашалникот останатите прашања се однесуваат на добивање на податоци за стратешкиот пристап на компаниите спрема стејкхолдерите.

Третиот дел од прашалникот е составен од прашања кои директно се однесуваат на влијанието на стратегискиот пристап кон стејкхолдерите и нивната проценка врз успешноста во работењето на компаниите како и менаџирање со стејкхолдерите. Тоа се прашања кои се насочени подетално за секоја група и вид на стејкхолдерите и одговорите на овие прашања даваат резултати кои ги потврдуваат или отфрлаат посебните и генералната хипотеза.

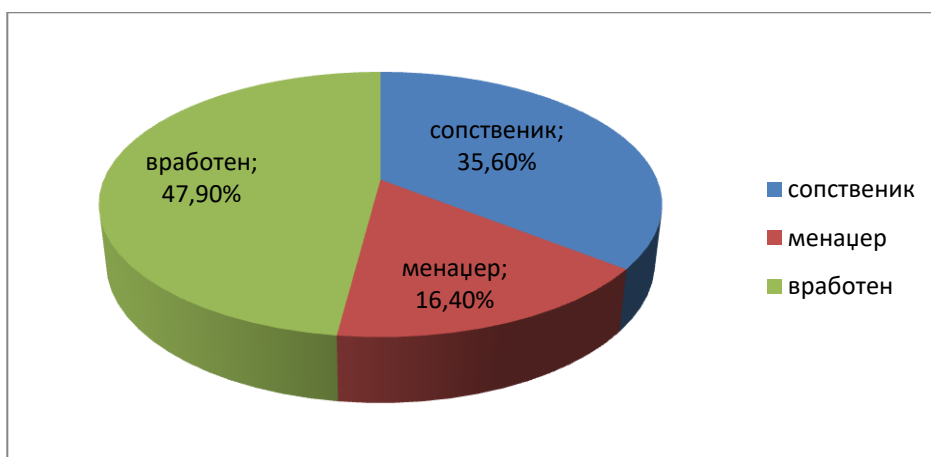
Со истражувањето се добиваат некои клучни податоци и одговори за тоа каков е пристапот на компаниите во Република Македонија спрема нивните стејкхолдери, дали односот со нив се заснова на нивна претходна стратегиска проценка, дали и како менаџираат со нив.

## **4.2. Определување на примерокот и техники на истражувањето**

- **ДЕЛ 1 од прашалникот, е составен од прашања кои го определуваат примерокот**

**Прашањето бр.1 се однесува на позицијата која што ја има испитаникот во компанијата.** Во врска со ова прашање од вкупно 76 испитаници според структурата на позицијата во компанијата, сопственици на компанија се 28 испитаници или 35,60%, испитаници со менаџерска позиција се 13 или 16,40% и вработени на повисоки раководни места се 35 или 47,90%. Анкетирањето на три категории испитаници се заснова на потребата од поголема веродостојност на податоците, со цел да се избегне пристрапноста на една категорија на испитаници, како што би можело тоа да бидат само

сопствениците на компаниите бидејќи е потребно да се согледаат мислењата од повеќе аспекти. Со помош на одговорите на прашањата на вработен, менаџер или сопственик на компанија ќе се добијат информации во однос на прашањето дали сите имаат еднакво видување во однос на работењето на компанијата.



**Графикон 1:** Структура на испитаниците според позиција во компанијата

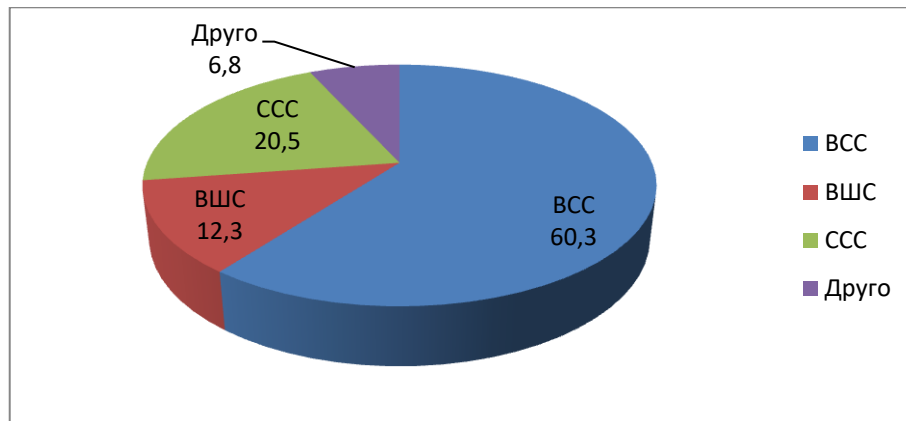
Табеларно прикажано би изгледало вака:

Позиција	%	Број
<b>Сопственик</b>	35,60	28
<b>Менаџер</b>	16,40	13
<b>Вработен</b>	47,90%	35
<b>Вкупно</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>

**Табела 1:** Структура на анкетирани испитаници според позиција во компанијата

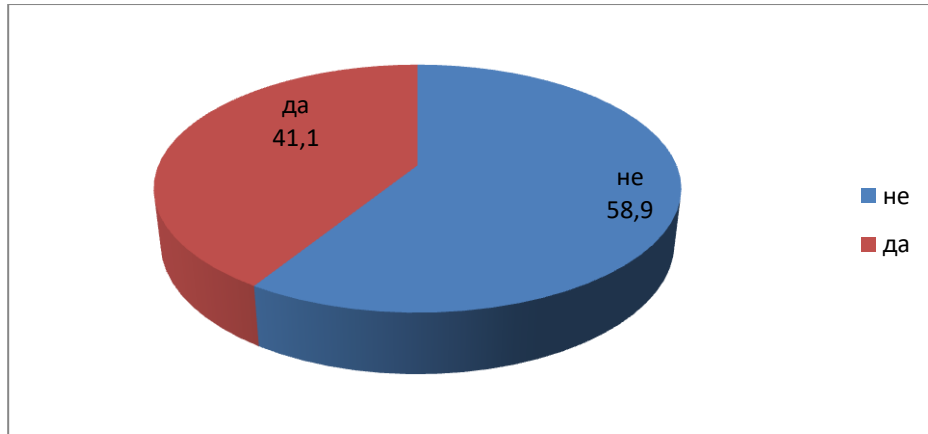
**2. Второто прашање се однесува на образованието (квалификација) кое испитаниците го имаат,** Според степенот на образование структурата на анкетираниите со ВСС се 44 анкетирани или во процент 60,3% , со ВШС се 10 или 12,3%, со ССС се 15 или 20,5% и други(магистратура, докторат) се 7 или

6,8%. Степенот на образование во ова истражување има големо значење од аспект на тоа дали и во колкава мерка има влијание во однесувањето кон стејкхолдерите, нивното менаџирање и проценка. Образованието во водењето на одреден бизнис има пресудна улога во економските резултати од работењето.



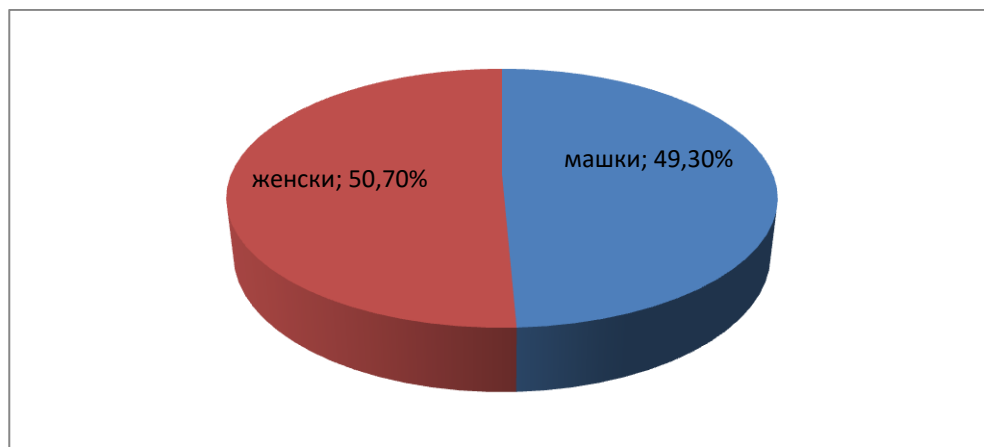
**Графикон 2:** Структура на испитаниците според образование

**3.Врз основа на одговорите на третото прашање кое се однесува на фактот дали испитаниците имаат сопственички удел во компанијата,** произлезе следната структурата на испитаниците во истражувањето: од вкупниот број испитаници, 41,1% или 33 испитаници се сопственици на фирма, а 58,9% или 43 не се сопственици на фирмата во која работат. Сопственоста на капиталот во компанијата игра важна улога во однесувањето спрема стејкхолдерите, бидејќи во многу ситуации начинот и пристапот спрема стејкхолдерите може да биде арогантен и непријатен до колку во комуникацијата влегува сопственик или обратно, може пристапот кон стејкхолдерите да биде со многу поголем респект и внимание токму поради фактот што во комуникацијата со стејкхолдерите настапува сопственик.



**Графикон 3:** Структура на испитаниците според сопственост

**4. Од позиција на половата припадност на испитаниците на прашалникот одговорија од вкупно 76 испитаници, 39 или 50,7% припадници на женскиот пол, а 37 или 49,3% припадници на машки пол. Балансираниот сооднос на приближен број на анкетирани лица од машки и женски пол е со цел да се добие веродостојна слика за односот спрема стејкхолдерите независно од половата припадност. Тенденцијата на родовата еднаквост во Р.Македонија се поддржува и е регулирана со законска регулатива со цел за еднаков третман и квалитативно учество во работењето на жените во сите аспекти на општеството, а особено во стопанството. Учесството на жените во бизнисот во Република Македонија има тенденција на постојано зголемување, со тоа што зголемувањето на вештините и квалитетот на образованието засновано на родова еднаквост дава значајно поголеми резултати.**



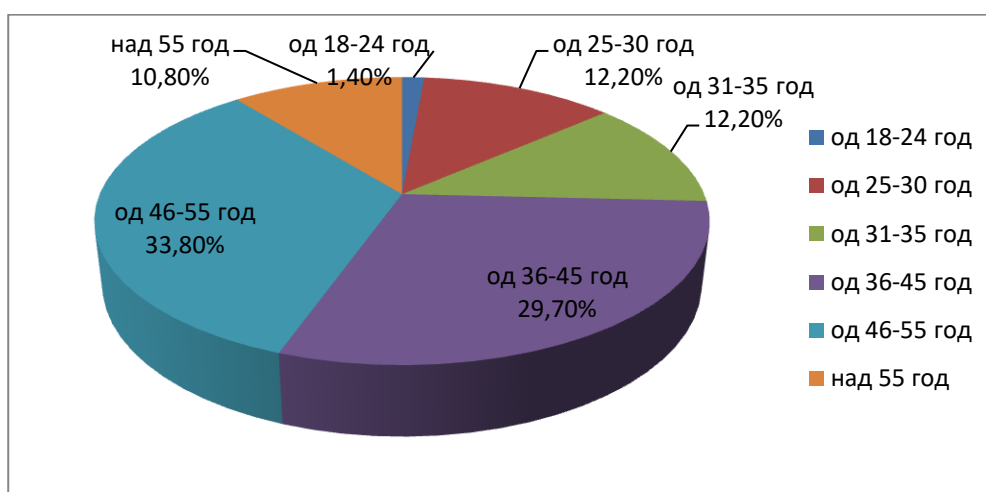
**Графикон 4:** Структура на анкетираниите испитаници според пол



Пол	%	Број
Машки	49,3	38
Женски	50,7	37
Вкупно	100%	76

Табела 2: Структура на анкетирани испитаници според пол

**5. Возрасната структура** на испитаниците учесници во анкетата е поделена на неколку периоди од возраст. Структурата на испитаниците е следната: од 18-24 години е еден испитаник или во процент 1,40% , од 25-30 години се 9 испитаници или процентуално 12,20%, од 31-35 години се 9 испитаници или процент од 12,20%, од 36-45 години се 22 испитаници или процентуално 29,70% испитаници, од 46-55 години се 33,80% или 25 испитаници и над 55 години се 10.80% или во број 9, а еден испитаник или 1,40% нема дадено податок за својата возраст. Старосната граница исто така има удел во резултатите на истражувањето, од причина што младите испитаници во бизнис комуникациите со стејкхолдерите настапуваат со ограничено работно искуство, додека кај постарите искуството во работата е пресудно во донесувањето на одлуките во проценката и менаџирањето со стејкхолдерите.



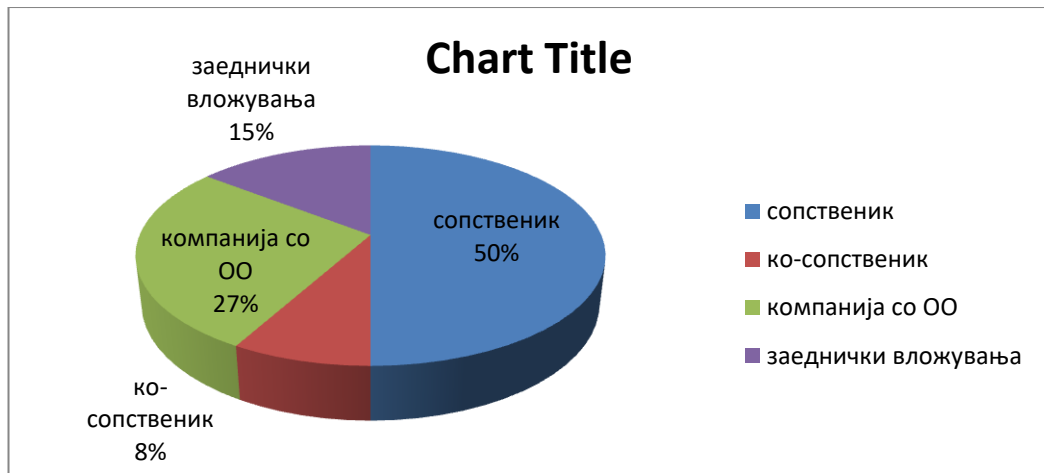
Графикон 5: Структура на испитаниците според возраст

**6. На прашањето какво е потеклото на капиталот на компанијата** во кои работат испитаниците, според дадените одговори на испитаниците се гледа дека 74,30% или 55 испитаници дадоа одговор дека работат во компанија со потекло на капиталот во приватна сопственост. Државен капитал имаат компаниите во кои работат 13,50% или 12 испитаници, а мешовит капитал 12,20% или 9 испитаници. Од одговорите се гледа дека во однос на сопственоста на капиталот, приватниот капитал има одлучувачко учество во економијата на Република Македонија и приватизацијата е спроведена во голем процент. Резултатите од истражувањето во однос на проценката на стејкхолдерите и нивното менаџирање во компании кои имаат приватен, мешовит или државен капитал, треба да покажат дали има различен пристап на компаниите спрема своите стејкхолдери, во зависност од тоа дали какво е потеклото на капиталот на компанијата.



**Графикон 6:** Структура на капиталот на компаниите

**7. Резултатите добиени од одговорите на прашањето за бизнис статус на испитаниците кои имаат удел во компанијата,** ја дадоа е следната структура: сопственици на компанијата се 50% или 38 испитаници, а останатите 50% се ко-сопственици, заеднички инвеститори, сопственици-содружници на друштва со ограничена одговорност. Околноста дали испитаниците водат свој бизнис или работат за друг, може да даде важни сознанија дали и во колкава мерка водењето сопствен бизнис влијае и создава разлика во комуникацијата со стејкхолдерите.



**Графикон 7:** Структура на бизнис статусот на анкетираниите

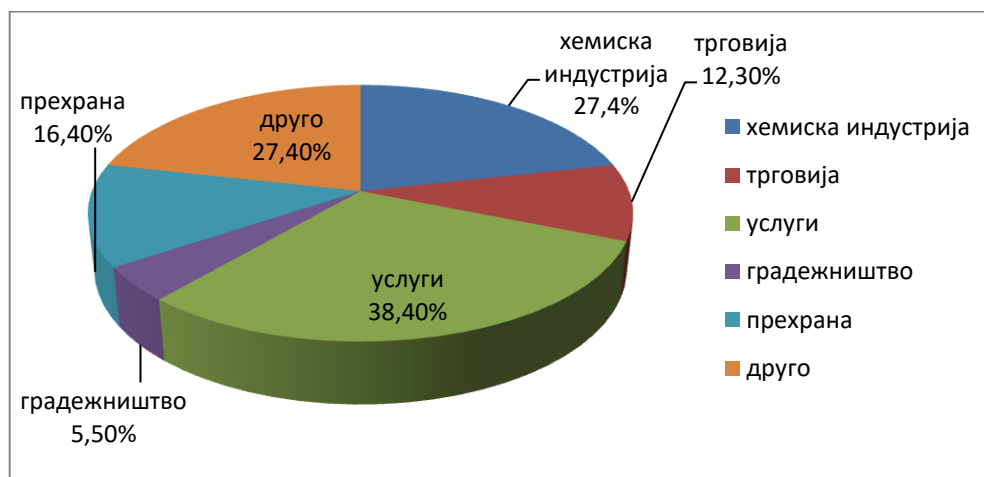
**8. Во однос прашањето за потеклото на капиталот, според дадените одговори, најголем дел од компаниите имаат потекло на македонски капитал, и тоа 88% односно 63 компании, странски капитал 5,6%, односно по 4 компании, а компании кои имаат мешовит капитал зафаќаат со по 5,6%, односно по 4 компании.**



**Графикон 8:** Структура на сопственост на компаниите

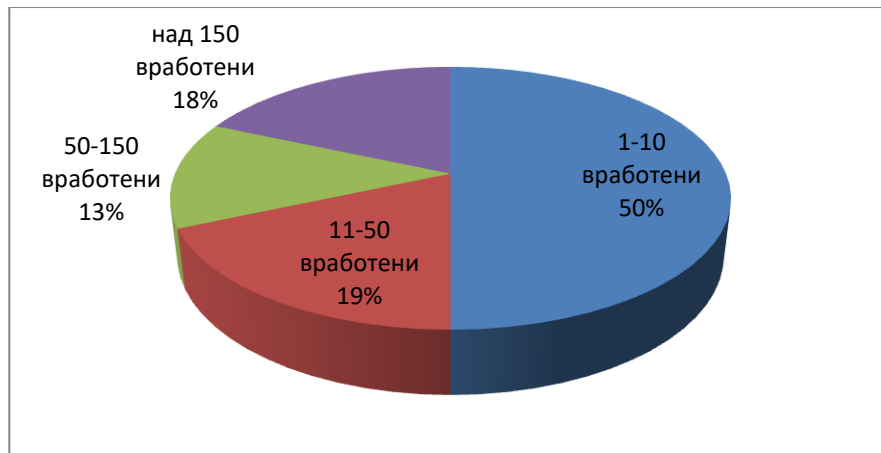
**9. Во однос на припадноста во која индустрија спаѓа дејноста на компанијата на испитаниците, истражувањето беше спроведено во компании, кои имаат различни дејности и кои спаѓаат во разни индустриски области и гранки, се со цел да се добијат пошироки информации дали припадноста на индустриска област има влијание и во колкава мерка е тоа влијание при проценката на стејкхолдерите и менаџирањето со нив. Така припадноста на компаниите во кои работат анкетираниите лица по области, беа**

поделени на хемиска индустрија 27,4 % или 20 компании, трговија 12,3% или 9 компании, во областа на давање на услуги 38,4% или 28 компании, градежништво 5,5% или изразено во бројки 5 компании, прехрана и прехранбена индустрија 16,4% односно 13 компании и под друго 27,4 или 22 компании кои имаат дејност која не е опфатена со предложената листа, т.е. друго.



**Графикон 9:** Припадност на компаниите по индустриски гранки

**10. Според бројот на вработените во компаниите,** од вкупно 76 испитаници, 38 или изразено во проценти 50% изјавиле дека се вработени во фирма со еден вработен, 14 или 19% од испитаниците изјавиле дека се вработени во компанија од 11-50 вработени, 13% или 10 испитаници одговориле дека се вработени во компанија од 50-150 вработени и 18% или 14 испитаници изјавиле дека се вработени во компанија со над 150 вработени. Од податоците се гледа дека компании со над 100 вработени има во многу помал процент во однос на мали фирми, а тоа е состојбата на економијата во Република Македонија која се заснова на компании со мал број вработени, односно на микроекономија. Релативно краткиот период од три децении на капиталистички систем на економско уредување во државата, несомнено укажува дека за развој на големи компании е потребно подолг период за нивно развивање и унапредување.



**Графикон 10: Број на вработени во компаниите**

Табеларно прикажан првиот дел од прашалникот со поставени прашања и дадени одговори:

Прашања од дел 1 од Анкетен прашалник					
<b>1.Позиција во компанијата</b>					
Сопственици 35,60%		Менаџерска позиција 16,40%		Вработени на повисоки раководни места 47,90%	
<b>2.Образование(квалификација)</b>					
ВСС 60,3%		ВШС 12,3%		ССС 20,5%	
Друго 6,8%					
<b>3.Дали сте сопственик на фирмата</b>					
Сопственици 41,1%			Не се сопственици 58,9%		
<b>4. Пол на испитаниците</b>					
Машки 49,3%			Женски 50,7%		
<b>5. Возраст на испитаниците</b>					
18-24 1,40%	25-30 12,20%	31-35 12,20%	36-45 29,70%	46-55 33,80%	над55 10,80%
<b>6. Потекло на капиталот на компанијата</b>					
Приватна сопственост		Државен капитал		Мешовит капитал	

74,30%	13,50%	12,20%			
<b>7. Бизнес статус на испитаниците</b>					
сопственици на компанија 50%	ко-сопственици 8%	заеднички инвеститори 15%	Доо <b>27%</b>		
<b>8. Сопственичка структура</b>					
Македонски капитал 88%	Странски капитал 5,6%		Мешовит капитал 5,6%		
<b>9. Индустрија во која спаѓа дејноста на испитаниците</b>					
хемиска индустрија 27,4 %	трговија 12,3%	услуги 38,4%	градежниш тво 5,5%	Прехрам. индустрија 16,4%	друго 27,4
<b>10. Број на вработени во Вашата компанија</b>					
еден вработен 50%	11-50 вработени 19%	50-150 вработени 13%	над 150 вработени 18%		

- **ДЕЛ 2 од прашалникот е составен од прашања кои се поврзани со успешноста на компаниите и нивниот стратешки пристап**

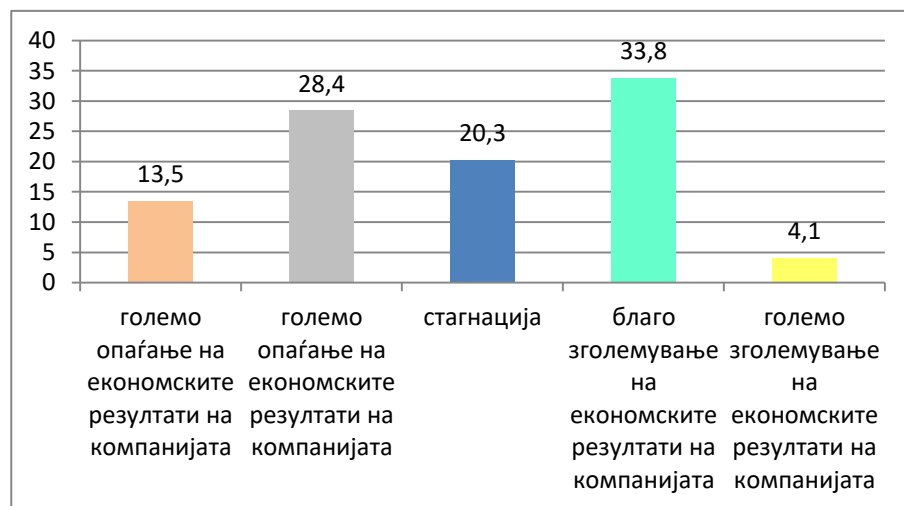
Вториот дел од анкетниот прашалник ги опфаќа прашањата поврзани со успешноста на компаниите и нивниот стратешки пристап, со цел од добиените одговори да се добијат соодветни податоци

**1. Првото прашање од овој дел на прашалникот се однесува на тоа како испитаниците ги проценуваат економските резултати на нивната компанија во изминатиот период од неколку години. Од вкупниот број 76 анкетирани, одговор дадоа само 74 испитаници, а при тоа беа дадени пет вида одговори, а 10 испитаници или 13,5% одговорија дека има големо опаѓање на економските резултати на нивната компанија, 21 испитаници или 28,4% одговорија дека има благо опаѓање на економските резултати на нивната**

компанија, 15 испитаници или 20,3% одговорија дека има стагнација, 33,8% или 25 испитаници одговорија дека има благо зголемување на економските резултати, а 3 испитаници или 4,1% одговорија дека има големо зголемување на економските резултати.

Одговорите дадени од компаниите на ова прашање, претставуваат основа на ова истражување, врз која ќе биде направена поделбата на компаниите на успешни и неуспешни компании, за да понатаму бидат потврдени посебните хипотези и на крај генералната хипотеза. За успешни компании ќе бидат сврстени оние кои имаат благо и големо зголемување на економските резултати, а за неуспешни ќе бидат сврстени оние компании кои имаат благо и големо намалување на економските резултати.

Според добиените резултати од дадените одговори на ова прашање, од вкупно 76 анкетирани компании, а врз основа на дадени 74 одговори, е направена поделбата на успешни и неуспешни компании. **Успешни компании се 37,9% или 28 компании, а неуспешни 41,9% или 31 компанија.** Во презентирање на резултатите не се земени во предвид фирмите кои имаат стагнација во економските резултати.



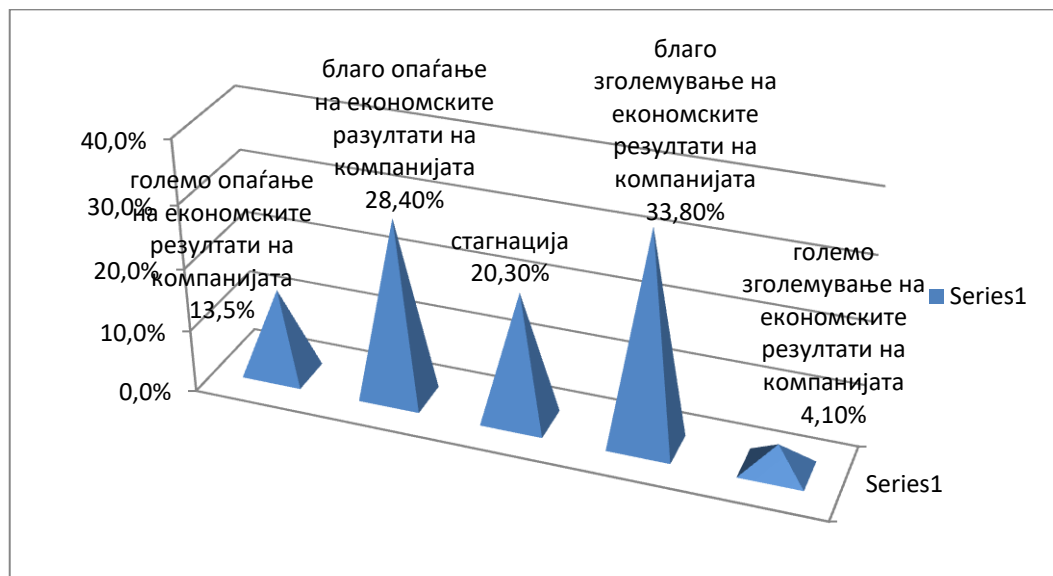
**Табела 3:** Проценување на економски резултати

Одговорите на прашањата од овој прашалник на успешните компании, кои во ова истражување се 28 компании, што изразено во проценти изнесува 37,9% од вкупно анкетирани компании, ќе бидат засебно обработени, а врз основа на добиените резултати и ќе се утврди дали успешните компании

имаат изградено стратегиска проценка, дали менаџираат со своите стејкхолдери и дали и како таа стратегија влијае на успешноста во нивното работење.

Истовремено одговорите на прашањата од овој прашалник на компаниите кои немаат успешност во работењето, кои во ова истражување се 31 компанија, што во процентуален износ изнесува 41,9% од вкупно анкетираниите компании, ќе бидат исто така засебно обработени, а врз основа на добиените резултати и ќе се утврди дали неуспешните компании имаат изградено стратегиска проценка, дали менаџираат со своите стејкхолдери и дали и како таа стратегија влијае на успешноста во нивното работење.

Вака добиените резултати од двете групи компании, ќе бидат споредени едни со други за да се видат релациите на двете групи посебно во нивните односи со стејкхолдерите, дали постојат разлики во нивните стратегии спрема своите стејкхолдери, дали имаат стратегиска проценка спрема нив и како менаџираат со своите стејкхолдери.

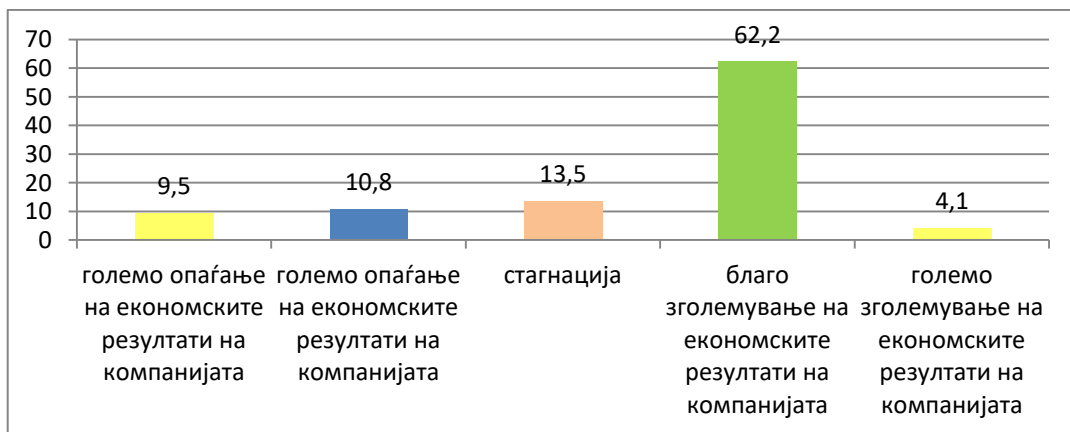


**Графикон 10:** Проценување на економски резултати

**2. Во поглед на идните очекувања на економските резултати на нивната компанија,** податоците покажуваат дека 7 испитаници или 9,5% одговорија дека очекуваат големо опаѓање на економските резултати во нивната компанија, 8 испитаници или изразено во проценти 10.8% изјавија дека очекуваат благо опаѓање, стагнација очекуваат 13,5% или 10

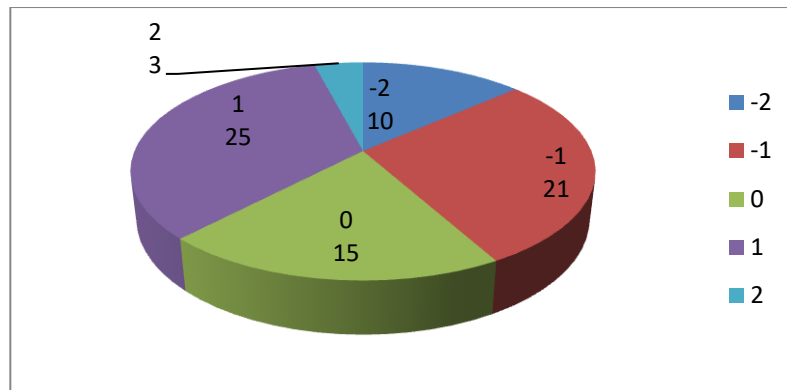


испитаници. Интересен е податокот дека 46 испитаници или 62,2% очекуваат благо зголемување на економските резултати на нивната компанија. Големо зголемување во резултатите очекуваат 3 испитаници или изразено во проценти 4,1%. Вкупниот процент од 66,3% компании кои одговориле дека очекуваат зголемување на економските резултати на нивната компанија, покажува дека постои оптимистичко расположение и надеж кај испитаниците, дека ќе дојдат подобри денови за нивната компанија, кои ќе донесат подобри услови за успешно работење на компаниите.



Табела 4:Проценување на економски резултати

**3. Колку заинтересираните страни (стејкхолдери) имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на компанијата,** од вкупниот број испитаници 76, даден е одговор од страна на 71 испитаник, а 5 испитаници немаат одговорено. Резултатите се следните: 14 испитаници или 19,2% одговориле дека не знаат, воопшто немаат влијание одговориле 8 испитаници или 11% од вкупно испитаници, можеби имаат одговориле 7 или 9,6%, а мислат дека имаат одговориле 22 испитаници или 30,1%. Од вкупниот број испитаници само 22 или 30,1% одговориле дека стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на нивната компанија. Поделеното мислење за влијанието врз работењето и економскиот развој на компанијата од страна на нејзините стејкхолдери е уште еден резултат кој ја отсликува состојбата на релациите помеѓу компаниите и нивните стејкхолдери.



**Графикон 11:** Рангирајте колку заинтересираните страни (стејкхолдери) имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на Вашата компанија?

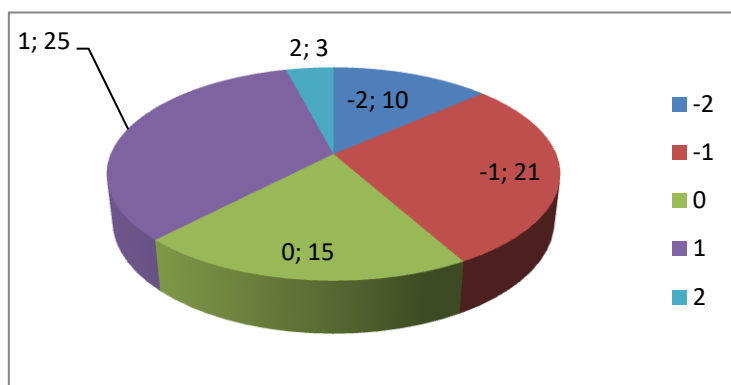
Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од **одговорите на компаниите кои успешно работат 66,3%** е даден позитивен одговор во однос на значењето на стејкхолдерите врз работењето, економскиот развој и авторитетот на нивната компанија, а додека само **21,3% од компаниите кои не се успешни** се согласуваат дека стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на компанијата.

**4. Во однос на степенот на грижа која што ја има компанијата за благосостојбата на вработените (рангирано од 1-10),** понудено е рангирање од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е утврдена како најголема вредност. Од вкупниот број 76 испитаници, 72 имаат дадено одговор на ова прашање и тоа, 36 испитаници рангирале со оценка 10, 9 испитаници рангирале со оценка 9, 8 испитаници со оценка 8, 4 испитаници рангирале со 7, 2 испитаници рангирале со 6, 6 испитаници со 5, 2 испитаници со 4, 0 испитаници рангирале со 3 и 2, и 5 испитаници рангирале со 1. Од одговорите се гледа дека 77,6 од вкупниот број испитаници одговориле со оценка повисока од ранг 5, со што потврдиле дека степенот на грижа за благосостојбата на вработените е на задоволително ниво.

Според вкрстените податоци во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) споредени податоци од прашањето “Колкав е степенот на грижа за благосостојбата на вработените во Вашата

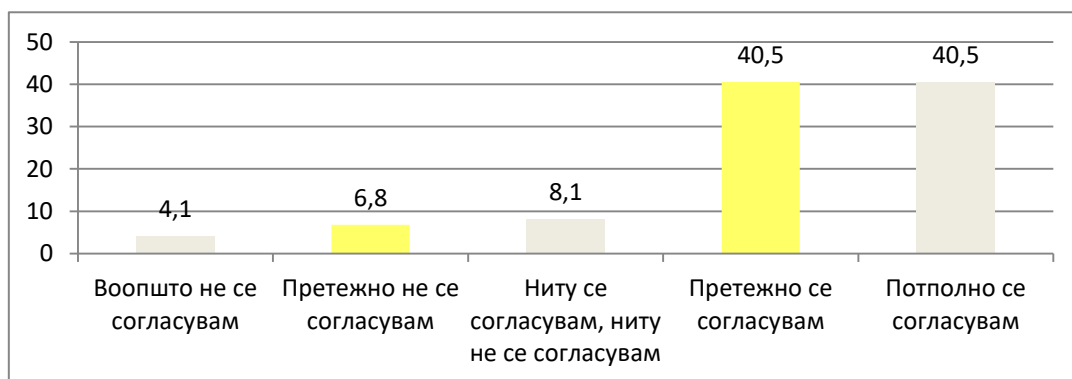
компанија”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година”се забележува дека кај компаниите кај кои имало големо и благо опаѓање на економските резултати изјавиле дека степенот на грижа за благосостојбата на вработените е оценето со понизок процент односно **41,9%**, а додека кај компаниите што немале економски загуби и успешно работеле, степенот на грижа за благосостојба на вработените е во висина од **58,1%**. Од резултатите се гледа дека компаниите кои имаат успешни економски резултати имаат изградено свест и поголем степен за грижа за своите вработени, додека оние компании кај кои економските резултати бележат опаѓање степенот на грижа за вработените е на ниско ниво. Грижата за вработените во компаниите како сегмент кој го определува успешното работење на компанијата, се уште не е пресуден во однос на поимањето од страна на менаџментот на компаниите. Иако кај успешните компании преовладува ставот дека тие се грижат за своите вработени, сепак процентуалниот резултат ни оддалеку не е споредлив во однос на другите европски земји.

**5. Дали постои одговорност и доследност во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во компанијата, како и дали нејзиниот однос на искреност, партнерство и доверба со купувачите и добавувачите е на високо ниво,** резултатите покажуваат дека од вкупно 76 испитаници, на ова прашање дале одговор 74 испитаници од кои, 3 анкетирани или 4,1% одговориле дека воопшто не се согласуваат, 5 испитаници или 6,8% одговориле претежно не се согласуваат, 6 или 8,1% дале одговор дека ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, додека 30 испитаници или 40,5% одговориле дека претежно се согласуваат. Исто 30 или 40,5% одговориле дека потполно се согласуваат. Од дадените одговори 61% изјавиле дека одговорноста и доследноста во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во вашата компанија, како и односот на искреност, партнерство и доверба на нивната компанија со купувачите е на високо ниво.



**Графикон 12:** Одговорноста и доследноста во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во вашата компанија, како и односот на искреност, партнерство и доверба на вашата компанија со вашите купувачи и купувачи е на високо ниво?

Прикажано табеларно резултатите би изгледале вака:

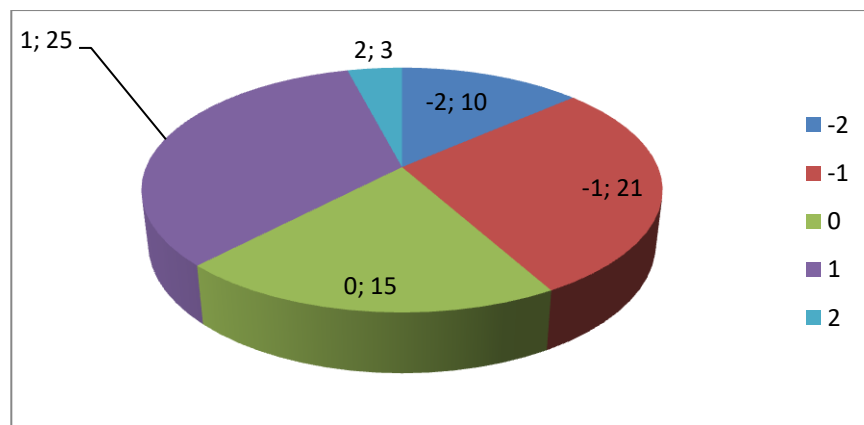


**Табела 8:** Одговорноста и доследноста во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во вашата компанија, како и односот на искреност, партнерство и доверба на вашата компанија со вашите купувачи и купувачи е на високо ниво?

Наведените резултати покажуваат дека компаниите во Република Македонија немаат единствен став кон ова прашање, па од тука може да се увиди и целокупната состојба во релациите на компаниите, каде што главен проблем е неефикасната наплата на побарувањата. Од страна на законодавецот, се прават обиди за законско регулирање на меѓусебните односи и ефикасна наплата на побарувањата, со донесување на повеќе закони, но сепак ова се уште претставува горлив проблем на економијата во цела држава.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) споредени податоци од прашањето „Одговорноста и доследноста во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во вашата компанија, како и односот на искреност, партнерство и доверба на вашата компанија со вашите купувачи и купувачи е на високо ниво,, во однос на прашањето „Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека кај компаниите кај кои имало **големо и благо опаѓање на економските резултати потврдно одговориле со процент од 54,2%**, а додека кај компаниите што **немале економски загуби и успешно работеле, позитивните одговори се во висина од 90,5%** од компаниите кои успешно работат.

**6. Дали компанијата негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените, државните органи и банкарскиот сектор,** од вкупно 76 анкетирани, одговор дале 74 од кои, 3 анкетирани или 4,1% одговориле дека воопшто не се согласуваат, 5 испитаници или 6,8% одговориле претежно не се согласувам, 4 или 5,4% дале одговор дека ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, додека 30 испитаници или 40,5% одговориле дека претежно се согласуваат, а 32 или 43,2% одговориле дека потполно се согласуваат. Од дадените одговори 83,7% изјавиле дека нивната компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор.

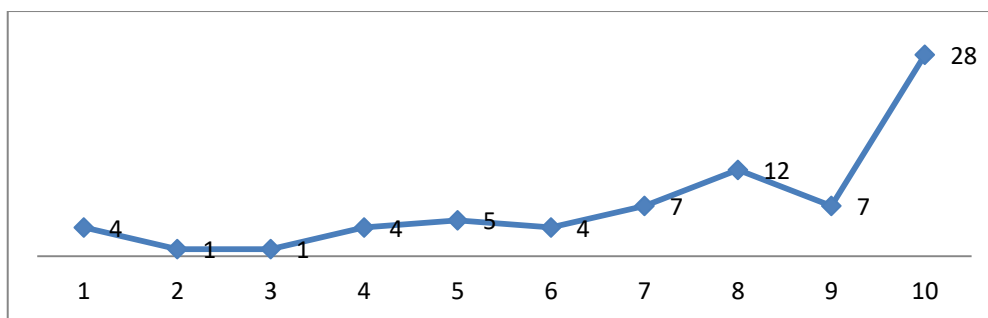


**Графикон 13:** Вашата компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Вашата компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година?” се забележува дека **31,1% од компаниите кај кој постои големо и благо опаѓање во економското работење**, претежно и потполно се согласуваат дека нивната компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор, а додека **компаниите кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 36,55%** претежно и потполно се согласуваат дека нивната компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор.

**7. На прашањето дали при лансирање на нов производ на пазарот, се врши претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи во компанијата**, беше понудено рангирање од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е најголема вредност. Од вкупниот број испитаници, 28 испитаници рангирале со оцена 10, 7 испитаници рангирале со оцена 9, 12 испитаници со оцена 8, 7 испитаници рангирале со 7, 4 испитаници рангирале со 6, 5 испитаници со 5, 4 испитаници со 4, 1 испитаник рангирал со 3, еден испитаник рангирал со 2 и 4 испитаници рангирале со 1.

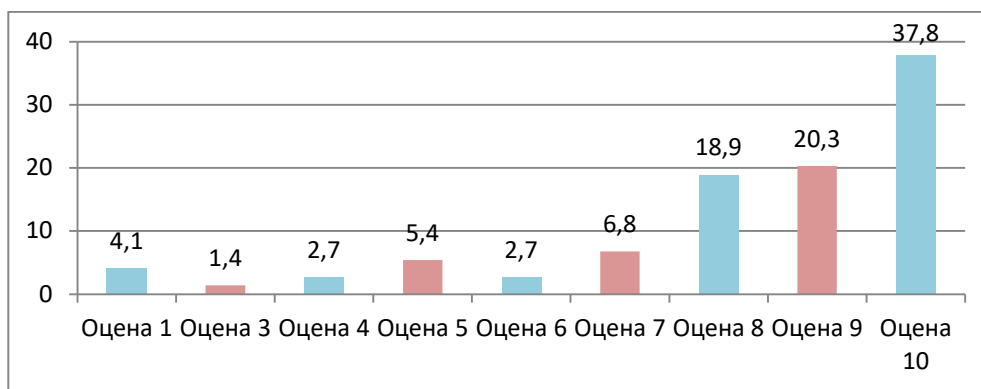
Од одговорите се гледа дека **59,55 од вкупниот број испитаници** одговориле со оценка повисока од ранг 5, со што потврдиле дека поголем број компании вршат претходно испитување на потребите на купувачите. Од овие податоци може да се види дека и успешните компании и оние кои не се успешни, вршат претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи при лансирање на нов производ на пазарот.



**Табела 10:** При лансирање на нов производ на пазарот, дали вршите претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи

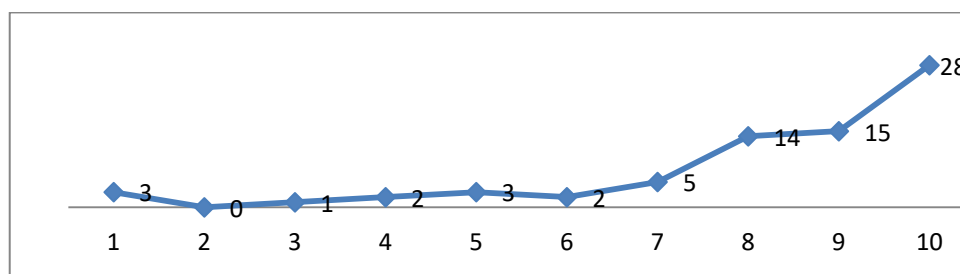
Споредбата на резултатите на вкупниот број позитивно дадени одговори, од одговорите на двете групи компании (успешни и неуспешни компании) покажува резултати дека од **групата на успешните компании 74,% дале позитивен одговор** на поставеното прашање дали во нивната компанија се врши претходно испитување на потребите на потенцијалните одговори при лансирање на нов производ на пазарот, а од групата на **неуспешни компании 62,2% дале позитивен одговор.**

**8. Во однос на континуитет на квалитетот на производите на компанијата,** беше понудено испитаниците да се изјаснат со рангирање на одговорите од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е најголема вредност. Од вкупниот број испитаници, 28 испитаници рангирале со оцена 10, 15 испитаници рангирале со оцена 9, 14 испитаници со оцена 8, 5 испитаници рангирале со 7, 2 испитаници рангирале со 6, 3 испитаници со 5, 2 испитаници со 4, 1 испитаник рангирал со 3, ниту еден испитаник не рангирал со 2 и 3 испитаници рангирале со 1. Од одговорите се гледа дека **84,2 од вкупниот број испитаници одговориле со оценка повисока од ранг 5,** со што потврдиле дека сметаат дека нивните производи имаат константен квалитет.



**Табела 12:** Дали сметате дека Вашите производи имаат константен квалитет

Квалитетот на производите и услугите на една компанија, влева доверба и сигурност на деловните партнери и потрошувачите, а истовремено нуди гаранција за економски раст на компанијата и намалување на ризиците поврзани со движењата на пазарот. Притисокот кој што го создава пазарот, предизвикува натпреварување во ширење и одржување на нови хоризонти, зголемување на задоволството на купувачите, а сето тоа поткрепено со настојувања за воведување на нови технологии, стекнување на знаење и развој базиран на тоа знаење.



**Табела 11:** Дали сметате дека Вашите производи имаат константен квалитет

Табеларно прикажани добиените резултати од Дел 2 на Анкетниот прашалник би изгледале вака:



Прашања од дел 2 од Анкетен прашалник	Успешни компани изразено во %	Неуспешни компани изразено во %
Дали Вашата компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите?	40,1%	8,2%
Дали сметате дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата?	54,1%	28,4%
Дали во Вашата компанија се врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни (стејкхолдери)?	67,3%	20,3%
Рангирајте колку заинтересираните страни (стејкхолдери) имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на Вашата компанија	66,3%	21,3%
Колкав е степенот на грижа за благосостојбата на вработените во Вашата компанија?	58,1%	41,9%
Од какво значење за Вас е процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери (заинтересираните страни)на Вашата компанија? (Рангирано од 1 до 10)	68%	10,3%
Дали сметате дека компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности? (рангирано од 1-10)	18,9%	10,8%
Што значи според вас стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите(заинтересираните страни на компанијата) на компанијата?		
	% од успешни	% од неуспешни
Компанијата има стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата	20,2%	10,8%
Компанијата има квалитетни и конкурентни производи и услуги	26,2%	20,3%
Компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста	25,2%	5,8%
Компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти	14,4%	13,8%
Компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите	15,3%	12,9%

Компанијата има формирано квалитетен менаџмент и вредни вработени	15,9%	15,1%
Компанијата работи врз принципите на општествена одговорност	27,9%	4,5%
Одговорноста и доследноста во исполнувањето на договорните обврски со деловните партнери во вашата компанија, како и односот на искреност, партнерство и доверба на вашата компанија со вашите купувачи и добавувачи е на високо ниво	90,5%	54,2%,
Вашата компанија негува однос на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор	36,55%	31,1%
При лансирање на нов производ на пазарот, дали вршите претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи	74,%	62,2%
Дали сметате дека Вашите производи имаат константен квалитет	86,5%	13,5%

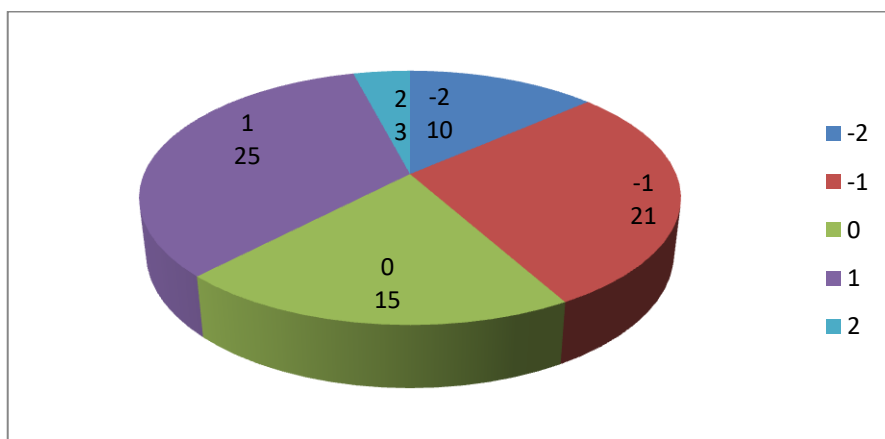
- ДЕЛ 3 од прашалникот кој се однесува на пристап кој компаниите го имаат кон своите стејкхолдери

Овој дел од прашалникот е составен од прашања од реден број 18 до 36 кои се поврзани со стејкхолдерите, врз основа на кои одговори ќе се добијат податоците кои ќе покажат како се однесуваат и како постапуваат успешните компании спрема своите стејкхолдери, а како се однесуваат и како постапуваат неуспешните компании со своите стејкхолдери. Одговорите на овие прашања ќе се обработуваат посебно за двете групи компании, посебно за успешните, а посебно за неуспешните компании.

**1. Дали компанијата претпочита посебен однос спрема своите заинтересирани страни (стејкхолдери), дали создава и изградува стратегии на нивна проценка и дали менаџира со стејкхолдерите, резултатите покажаа следното, 10 испитаници не знаат дали нивната**

компанија претпочита посебен однос или изразено процентуално 13,7%, мислат дека воопшто не претпочита посебен однос 12 испитаници или 16,4%, 15 испитаници или 20,5% изјавиле дека можеби претпочита, 25 испитаници или 34,2% мислат дека можеби има посебен однос, а 11 испитаници или 15,1% одговориле дека нивната компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите.

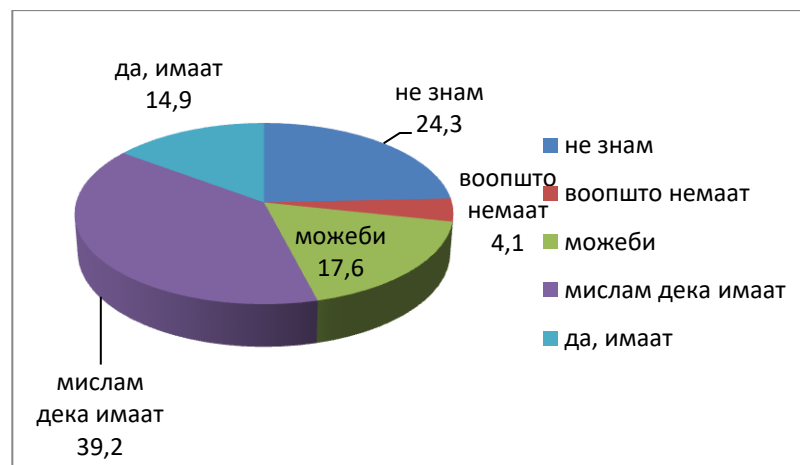
Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали Вашата компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година? ”се забележува дека нема единствен став од страна на поголем број на компании во однос на ова прашање, но сепак кај компаниите кај кои економската состојба бележи негативен раст или стагнација, сметаат дека нивната компанија не работи врз принципите на општествена одговорност и не прави стратегиска проценка на нејзините стејкхолдери. Од дадените одговори, **40,1% од успешните компании на ова прашање потврдно** одговориле дека нивната компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите, а **8,2% од компаниите кои имаат негативно финансиско работење потврдно** одговориле дека нивната компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите.



**Графикон 14:** Дали Вашата компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите?

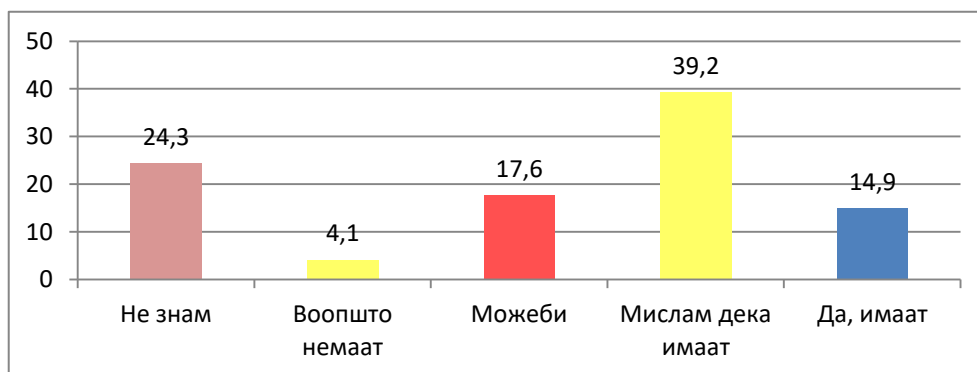
2. Од вкупниот број на одговори на прашањето дали сметаат дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на нивната компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата добиени се следните резултати: 18 испитаници или 24,3% одговориле дека не знаат, 3 испитаници или 4,1% мислат дека стејкхолдерите воопшто немаат добовка или загуба од успехот или неуспехот на компанијата. 13 испитаници или 17,6% мислат дека можеби имаат, 29 испитаници или 39,2% мислат дека имаат, а 11 испитаници или 14,9% одговориле “да, имаат”. Нискиот процент на одговорите на испитаниците кои знаат дека стејкхолдерите имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата покажува дека голем број на компании во Република Македонија немаат јасна претстава за влијанието на стејкхолдерите кои што го имаат врз работењето на компаниите.

Од вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) во споредените резултати во однос на успешноста на компанијата дека заинтересираните страни имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата, 66,3% од успешните компании имаат потврден одговор, а 21,3% од неуспешните компании се сигурни дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на компанијата имаат добивка од нејзиниот успех или загуба од неуспехот на компанијата.



**Графикон 15:** Дали сметате дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата?

Табеларно прикажано би изгледало вака:

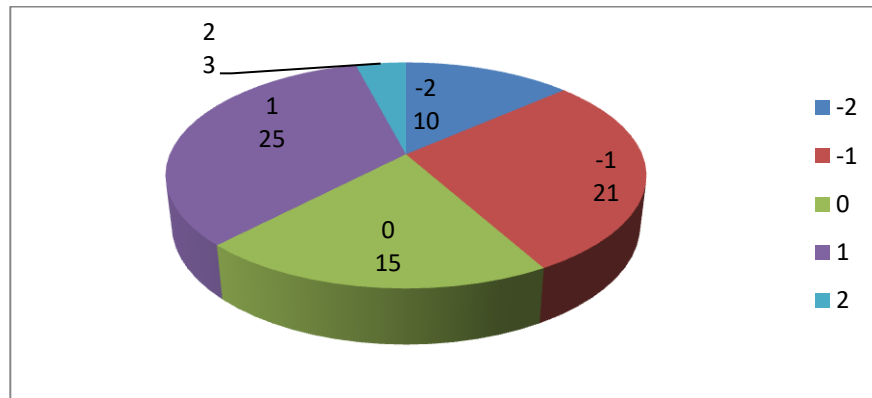


**Табела 6:** Дали сметате дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата?

**3.Одговорите на испитаниците на прашањето дали во нивната компанија се врши категоризација по моќ на влијание на стејкхолдерите** 16 испитаници или 21,6% одговориле дека не се врши, 19 испитаници или 13,5% одговориле дека не знаат, 10 или 13,5% мислат дека можеби се врши категоризација на стејкхолдерите, 24 испитаници или 32,4% мислат дека се врши категоризација во нивната компанија на стејкхолдерите, а само 14 испитаници или 18,9% се сигурни дека се врши категоризација на стејкхолдерите во нивната компанија. Распределувањето на стејкхолдерите на една компанија во определени категории и нивно мапирање и рангирање, дава можност на менаџментот на компанијата да изгради нивна стратегиска проценка, па соодветно на таа проценка да го изгради и својот однос спрема секоја група стејкхолдери посебно.

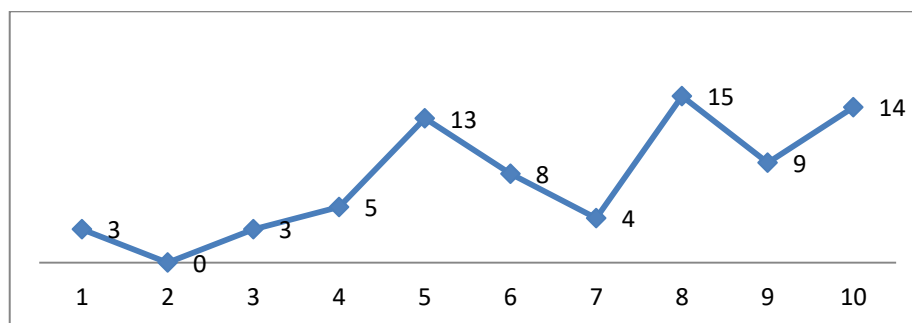
Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) на прашањето според “Дали во Вашата компанија се врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на

претходната година,, од дадените одговори, **67,3% од успешните компании на ова прашање потврдно** одговориле дека нивната компанија врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни, а **20,3% од компаниите кои имаат негативно финансиско работење одговориле потврдно** дека нивната компанија врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни.



**Графикон 16:** Дали во Вашата компанија се врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни (стејкхолдери)?

**4. Во однос на значението на идентификацијата и мапирањето на стејкхолдерите** за компанијата, испитаниците имаа дадено можност да го рангираат од 1-10 и резултатите од анкетата дадоа резултати кои покажуваат дека идентификацијата и мапирањето на идентификуваните стејкхолдери има значење во компанијата. Со ранг над 5 оцена одговориле 63 испитаници, доволно висок процент кој што покажува дека постои свест за значењето на процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери на компаниите.



**Табела 9 :** Значење на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери

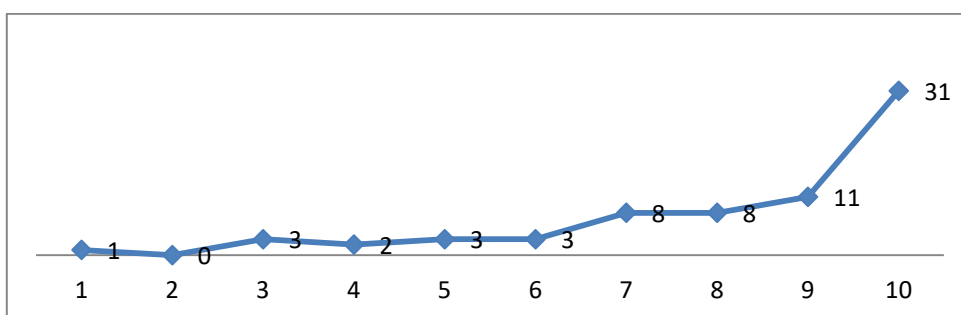
Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) на прашањето според “Од какво значење за Вас е процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери (заинтересираните страни)на Вашата компанија”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година? резултатите покажаа дека **68% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека идентификацијата и мапирање на идентификуваните стејкхолдери имаат големо значење за компанијата**, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 10,3% сметаат дека идентификацијата и мапирање на идентификуваните стејкхолдери имаат големо значење за компанијата.**

**5.** Во однос на прашањето дали компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности, беше понудено рангирање од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е најголема вредност. Од вкупниот број испитаници, 31 испитаници рангирале со оцена 10, 11 испитаници рангирале со оцена 9, 8 испитаници со оцена 8, 8 испитаници рангирале со 7, 3 испитаници рангирале со 6, 3 испитаници со 5, 2 испитаници со 4, 3 испитаници рангирале со 3, ниту еден испитаник не рангирал со 2 и 1 испитаник рангирал со 1. Од одговорите се гледа дека 81,5 од вкупниот број испитаници одговориле со оценка повисока од ранг 5, со што потврдиле дека сметаат дека нивната компанија во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) на прашањето според „Дали сметате дека компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” **18,9% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности**, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 10,8% сметаат дека**

## **компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности**

Зголемувањето на јавната свест за јавното мислење, како и значењето на јавноста за активностите во бизнис секторот, ја развива и свеста за зголемување влијанието на моќта на економијата во другите области, а особено во политиката. Од овие причини економијата не смее да се заснова исклучиво само врз принципот на економска рационалност, напротив, потребно е да се согледуваат одлуките какви последици предизвикуваат во општествената заедница и животната средина.



**Табела 13:** Дали сметате дека компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности

**6. Од испитаниците беше побарано да определат што за нив значи стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите(заинтересирани страни на компанијата) на компанијата .** На ова прашање беа понудени 10 одговори, кои им беа понудени на испитаниците, со цел да се направи едно опишување на активностите на компанијата, за да се добијат резултати кои ќе покажат какво видување и мислење имаат испитаниците што всушност претставува стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата.

Испитаниците имаат можност да се определат за повеќе одговори истовремено, односно не беа ограничени на само еден одговор. Ваквиот начин на добивање на одговорите е со цел да се направи појасна претстава како ја замислуваат и претставуваат испитаниците стратегиската проценка и менаџирање на стејкхолдерите на компанијата во која работат и кои преформанси треба да ги поседува една компанија за да може има способност да врши стратегиска проценка на стејкхолдерите и да менаџира со нив.



**-За ставот дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има стабилни деловни односи и перформанси,** се определиле од вкупниот број испитаници 23 или 32,4% , според кои стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба на има стабилни деловни односи и перформанси. Стабилноста на компанијата во средината во која што делува, има импликации кои ги засегаат голем број од нејзините стејкхолдери, која се однесува на релаксирана и пријата средина, како и доверба која влева сигурност во повеќе сегменти. Добиениот резултат покажува дека мал број компании имаат мислење дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува стабилност во деловните односи и перформанси. Во услови на динамична и постојано променлива средина создадена во услови на пазарна економија, бенефитот кој што се добива со присуство на стабилност во работна средина и околина на компанијата, во која има стабилни деловни односи и перформанси помеѓу сите економски чинители, претставува врвен краен резултат на сите нејзини стејкхолдери.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 32,4% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба на има стабилни деловни односи и перформанси, **18,9%** од компаниите кои се економски успешни сметаат дека **стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба на има стабилни деловни односи и перформанси,** а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **а 13,7% од групата неуспешни компании мислат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба на има стабилни деловни односи и перформанси.**

**- За ставот дека компанијата има стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата се определиле 22 испитаници или 31% од вкупните анкетирани,** според кои стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите (заинтересирани страни) на компанијата претставува

стабилната пазарна позиција во однос на конкуренцијата. Пазарот претставува една средина која не е статична и непроменлива, напротив тоа е динамичен организам во кој разните економски и социјални промени постојано се случуваат и константно се развиваат, па од тука произлегува неопходноста компанијата постојано да се запознава со потребите, желбите и интересите на купувачите се со цел да ја запознава и следи побарувачката која ја наметнува пазарот, бидејќи нема поважна задача од постојаното наоѓање на нови клиенти и одржување на постојните. Динамиката која е наметната во деловните односи во пазарната средина на современиот свет, наметнува постојан притисок наметнат од трката за подобри позиции на пазарот кај сите компании.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 31% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата предизвикува стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата, **20,2% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба да има стабилни деловни односи и перформанси**, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 10,8% од групата неуспешни компании мислат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба да има стабилни деловни односи и перформанси.**

**-За ставот дека компанијата има квалитетни и конкурентни производи и услуги се определиле 33 испитаници или 46,5% од вкупните анкетирани, според кои за да постои стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите (заинтересирани страни) на компанијата треба да има квалитетни и конкурентни производи и услуги. Квалитетот на производите и услугите кои една компанија ги пласира на пазарот се основата кон која се стремат на пазарот, а кои претставуваат услов за успех од економски аспект. Од резултатите се гледа дека квалитетот на производите кај многу компании не е на високо ниво, што истите ги прави неконкурентни на поширокиот светски пазар. Во услови на постојана трка за освојување на нови пазари,**

компаниите лесно можат да паднат во замка, доаѓајќи во состојба да зголемувајќи го квантитетот, да биде намален квалитетот на производите, што може да доведе до сериозни нарушувања на стабилноста и пласманот.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 46,5% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата треба да има квалитетни и конкурентни производи и услуги, **26,2% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата има квалитетни и конкурентни производи и услуги, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **а 20,3% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите претставува тоа што компанијата треба да има квалитетни и конкурентни производи и услуги.

**За ставот дека компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста се определиле** 22 испитаници или 31% од вкупните анкетирани, кои сметаат дека за да постои стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите(заинтересирани страни) на компанијата треба да има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста. Процентот кој што е добиен од испитувањето во однос на ова прашање, покажува дека реномето и угледот на компаниите не претставува еден вид крајна цел на поголем број од компаниите во нашата држава, за разлика од светските трендови каде една од главните цели на странските компании е изградување на репутација и општествен углед. Реномето и угледот на една компанија не е само продажба на производите кои таа ги нуди на пазарот, тоа е клучен елемент во способноста на организацијата да се постави во својата околина. Добриот углед и реноме влијае врз способноста на компанијата да привлече и задржува квалитетни работници, да има верба од јавноста, од деловните партнери и оние кои се засегнати од нејзината активност и постоење, бидејќи угледот не е лесно да се изгради, а уште потешко е да се одржи.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 31,% одговори на

компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата постои кога компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста, **25,2% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите кога компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 5,8% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста.

**-За ставот дека компанијата треба да има релативно стабилни односи со своите клиенти се определиле 20** испитаници или 28,2% од вкупниот број на анкетирани, кои сметаат дека компанијата треба да има релативно стабилни односи со своите клиенти како би изградила стратегиска проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери(заинтересирани страни). Нискиот процент на испитаници од вкупно анкетираниите, кои се определиле на овој одговор покажува дека компании кои што имаат стабилни односи со своите клиенти во Р.Македонија е се уште релативно мал. Стабилноста на деловните односи помеѓу компаниите во Р.Македонија, претставува општествен проблем, кој што е проширен и длабоко навлезен во сите сегменти, произведе состојба на општа недоверба која што постои помеѓу компаниите

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 28,2% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата постои кога компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти, **14,4% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите кога компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 13,8% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти.

- Стратегиска проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери (заинтересирани страни) претставува според 20 испитаници или 28,2% од вкупниот број на анкетирани, тоа да **компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите**. Задоволството на потрошувачите всушност е мислењето што тие го имаат изградено за компанијата или нејзините производи и генерално се заснова на споредување на перцепираните карактеристики на производот што се користи со нивните сопствени очекувања. Потрошувачите имаат ограничени примања, кои може да се конзумираат од широк спектар на стоки и услуги или спаси за во иднина. Теоријата на потрошувачите се заснова на поставките дека потрошувачите, врз основа на нивните преференции, го максимизираат нивното богатство со избирање на најпосакуваната кошница на стоки, потрошувачите одлучуваат колку ќе го заштедат нивниот приход, како резултат од нивниот избор или компромис помеѓу тековното трошење и идната потрошувачка.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 28,2% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата постои кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите, **15,3% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 12,9% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите.

-Стратегиска проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери (заинтересирани страни) претставува според 19 испитаници или 26,8%, од кои 22,1% од компаниите кои се економски **успешни** сметаат дека компанијата има **формирано квалитетен менаџмент и вредни вработени**, само **4,7% од групата неуспешни компании** Улогата која ја имаат менаџментот и

вработените на една компанија, претставува основниот профил кој што ги определува функциите на нејзиниот бизнис, претставуваат суштински предуслов за нејзината работа, функционирање и опстанок. Процесот на изградба на стратегиска проценка на стејкхолдерите и понатаму нивно менаџирање, не може да биде спроведен до колку не постои квалитетен тим во компанијата кој ќе го води цел тој процес, а од тука произлегува и суштинското негово значење.

-За одговорот што претставува стратегиската проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери (заинтересирани страни) се определиле дека **компанијата треба да има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење** 22 испитаници или 31% од вкупниот број на анкетирани лица. Секоја компанија своето постоење го заснова на целите кои сака да ги постигне, а за тоа потребна е јасна визија која ќе ја води кон нејзин развој и успех. Отсуството на визија и цели во една компанија, негативно се отсликува и неминовно води кон нејзин пад и пропаѓање.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 31% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата постои кога компанијата има има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење, **15,9% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите кога компанијата има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **само 15,1% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење. Овие скоро изедначени одговори покажуваат дека и успешните и неуспешните компании знаат дека секоја компанија во својата визија и остварување на своите цели треба да ги инкорпорира своите стејкхолдери, со нивна стратегиска проценка и да менаџира со нив.

-Стратегиска проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери (заинтересирани страни) претставува според 26 испитаници или 36,6% од вкупниот број на анкетирани, **ако компанијата има транспарентност во работењето и гарантира за своите производи и нивниот квалитет**, од кои 23,4% од компаниите кои се **економски успешни а 13,2% од неуспешните компании** сметаат дека менаџерите како лидери на своите компании, влијаат на правецот во кој ќе се развива компанијата, а со тоа влијаат на односот спрема своите стејкхолдери, во однос на транспарентноста на работата на компанијата. Компанијата која повеќе свои одлуки транспарентно ги донесува и објавува, влева поголема доверба кај нејзините стејкхолдери. Гаранцијата која компанијата ја овозможува за квалитетот на своите производи е основата на довербата на купувачите на нејзините производи.

-Според 23 испитаници или 32,4% од вкупниот број анкетирани **компанијата е потребно да работи врз принципите на општествена одговорност** за да врши стратегиска проценка и менаџирање со нејзините стејкхолдери (заинтересирани страни)

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните 32,4% одговори на компаниите кои сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата постои кога компанијата работи врз принципите на општествена одговорност, **27,9% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите кога компанијата работи врз принципите на општествена одговорност, а додека кај оние компании кај кои економските резултати покажуваат негатива, **а 4,5% од групата неуспешни компании мислат дека** стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата работи врз принципите на општествена одговорност.

**7. Искажете ги своите ставови во однос на вашата компанија** На ова прашање беа понудени 10 одговори, кои им беа понудени на испитаниците, со цел да се направи едно опишување на активностите на компанијата, какви ставови имаат во однос на нивната компанија, на некој начин да направат опишување и определена слика како ја доживуваат

средината во која работат, односно компанијата . Испитаниците имаат можност да се определат за повеќе одговори истовремено, односно не се ограничени на само еден одговор. Ваквиот начин на добивање на одговорите е со цел да се направи појасна претстава како испитаниците ја доживуваат својата компанија.

-Според 30 испитаници или 41% од вкупниот број анкетирани лица, се изјасниле дека **постои општо позитивно мислење на јавноста спрема нивната компанија**. Угледот на компанијата секако дека има важна улога во нејзиното работење, како во пристапот спрема нејзините стејкхолдери, така и во пристапот на стејкхолдерите спрема неа. Позитивното мислење влева доверба во меѓусебните односи во текот на целокупното работење помеѓу компаниите, како и добрата деловна пракса.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 41% се определиле на став спрема својата компанија, дека постои општо позитивно мислење на јавноста спрема нивната компанија и тоа **28,5% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** постои општо позитивно мислење на јавноста спрема нивната компанија, а **12,5% од групата неуспешни компании мислат дека** дека постои општо позитивно мислење на јавноста спрема нивната компанија.

-**Респектот спрема работата и резултатите од работењето на компанијата** се манифестира во секој аспект на позицијата на компанијата во целокупната општествена заедница. Како резултат на висината на респектот настануваат и брендovите во светот. Високиот респект на резултатите доведува до сигурност и доверба во комуникацијата со компанијата, сигурност во квалитетот на услугите и производите кои што ги пласира на стејкхолдерите, како и определена сигурност во извршувањето и плаќањето на обврските кои произлегуваат од тековното работење на компанијата. Вакво мислење имаат 23 испитаници или 31,5% од вкупно анкетирани лица, кои се определиле дека нивната компанија ужива респект во нејзината работа како и нејзините и резултати од работењето.



Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 31,5% се определиле на став спрема својата компанија, дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на компанијата и тоа **22% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** постои респект кон работата и резултатите од работењето на нивната компанија, а **9,5% од групата неуспешни компании мислат дека** дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на компанијата.

-Дека **нивната компанија гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет** одговориле 32 испитаници или 43,8% од вкупниот број анкетирани. Ваквите ставови во однос на компанијата во која работат или менаџираат со неа покажува дека постои желба за подобрување на производите и квалитетот кај помалку од половината испитаници, што е показател дека поголем процент смета дека нивната компанија не гарантира за своите производи, ниту пак постојано го подобрува квалитетот на производите.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 43,8% се определиле на став спрема својата компанија, дека гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет и тоа **24,3% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** компанијата гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет, а **19,5% од групата неуспешни компании мислат дека** дека компанијата гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет.

-Од понудениот одговор дека **компанијата воведува иновативни производи со повисок квалитет**, само 14 испитаници или 19,2% се определиле на овој одговор, што покажува дека мал број компании се насочени кон воведување на иновативност во нивното работење, а со тоа и квалитетот на производите кои ги пласира компанијата не можат да бидат со висок квалитет.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 19,2% се определиле на став спрема својата компанија дека воведува иновативни производи со повисок квалитет и тоа **13,1% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** компанијата воведува иновативни производи со повисок квалитет, а **6,1% од групата неуспешни компании мислат дека** нивната компанија воведува иновативни производи со повисок квалитет

-Интересен е податокот дека 31 испитаник или 42,5% од вкупно 74 анкетирани се определиле дека нивната **компанија има одличен лидер и менаџерски тим**, од кои 29,3% од успешните компании се определиле за ставот дека компанијата има одличен лидер и менаџерски тим, а од неуспешните компании 13,2% се определиле за овој став. Значи повеќе од половината од вкупните испитаници не мислат дека имаат одличен лидер и одличен менаџерски тим, што покажува дека квалитетни менаџерски тимови и лидери во компаниите во Република Македонија нема во доволен број. Улогата на лидерот и на менаџерскиот тим е насочување на компанијата кон извршување на нејзините активности, во склоп на создавање на стабилни односи спрема сите стејкхолдери, со цел одржување на нејзината хармонија и сплотеност на тимот кој што ја води компанијата, бидејќи предизвиците на пазарот не можат да се задоволат со вештините и способностите на поединецот. Од лидерите се очекува да бидат двигатели на настаните, со желба и храброст да започнат нови предизвици, вистинскиот лидер треба да ги балансира сите активности го поставува обемот во кој се движат органите на компанијата, дејствува како говорник во името на компанијата.

**-Прашањето дали компанијата одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот** како една од најважните карактеристики на успешните компании и нејзината способност за навремено согледување на шансите и приликите кои што се создаваат на пазарот, како и нивно користење за создавање на профит, беше поставено со цел да се добијат резултати дали испитаниците имаат став дека способноста за ваквиот пристап на компаниите на пазарот ја прават компанијата успешна на сите полиња во нејзината

дејност. На овој одговор се определиле 20 испитаници или 27,4% од вкупно анкетираниите, што претставува сепак многу мал процент од вкупно анкетираниите.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 27,4% се определиле на став спрема својата компанија, дека компанијата одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот и тоа **18,1% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** компанијата одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот, а **9,3% од групата неуспешни компании мислат дека** нивната компанија одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот.

**- Дека работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни** како еден сегмент од целокупната слика за компаниите, дека работната околина и атмосферата во нивната компанија е пријатна и вработените се задоволни одговориле 25 испитаници или 34,2% од вкупниот број анкетирани. Работната околина и пријатната атмосфера во компанијата е еден од најважните сегменти кои ги прават вработените да бидат задоволни, а задоволството во работата придонесува кон постигнување на поголеми и поквалитетни резултати во работата. Според одговорите, во поголемиот број компании каде што се вршеше анкета покажува дека нема пријатна работна околина и задоволство на вработените.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 34,2% се определиле на став спрема својата компанија, дека работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни и тоа **24,6% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни, а **9,6% од групата неуспешни компании мислат дека** работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни

-За опстанокот на секоја компанија, стабилност на нејзината финансиска состојба е пресуден фактор. За да се постигне стабилност во секоја компанија, потребно е да стреми кон растечки потенцијал и да биде

конкурентна на пазарот. **Дека нивната компанија има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот** сметаат 27 испитаници или 37% од вкупно анкетираниите, кои сметаат дека нивната компанија има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и е конкурентна на пазарот.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 37% се определиле на став спрема својата компанија, дека компанијата има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот и тоа **31,6% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** компанијата има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот, а **5,1% од групата неуспешни компании мислат дека** компанијата има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот

-Способноста за навременото сервисирање на своите обврски во предвидениот рок, на секоја компанија претставува нејзино главно обележје и лична карта спрема нејзините стејкхолдери. Компаниите кои не ги сервисираат своите обврски спрема стејкхолдерите, не се пожелни на пазарот за деловна соработка, од причина сшто влеваат несигурност во работењето со нив. На овој понуден одговор се определиле 20 испитаници или 27,4% од вкупно анкетираниите, кои **нивната компанија редовно ги сервисира своите обврски во предвидениот рок.**

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 27,4% се определиле на став спрема својата компанија, дека компанијата ги сервисира своите обврски во предвиден рок и тоа **17,9% од компаниите кои се економски успешни сметаат дека** компанијата ги сервисира своите обврски во предвиден рок, а **9,5% од групата неуспешни компании мислат** дека нивната компанија ги сервисира своите обврски во предвиден рок.

-Во денешното општествено уредување, во трката по опстанок и економска добивка и профит, хуманоста и превземањето на акции од хуманитарен карактер, допринесуваат кон подобрување на целокупниот

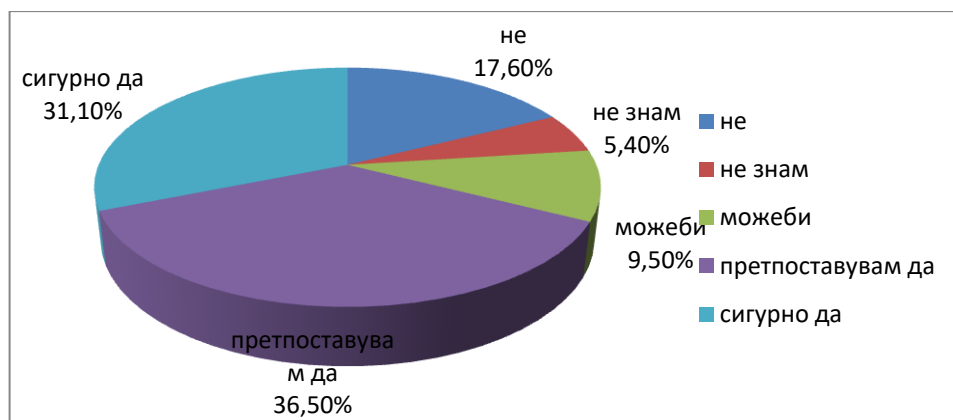
профил на една компанија. Оние компании кои постапуваат хумано, организираат вакви акции, во голема мерка се на повисокото скалило на рангирање во општествената средина. Дали нивната компанија **промовира хуманост и ги поддржува хуманите акции** на ваков одговор се определиле 15 испитаници или 20,5% од вкупниот број анкетирани.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 20,5% се определиле на **17% од компаниите кои се економски успешни сметаат** дека компанијата промовира хуманост и ги поддржува хуманите акции, а **3,5% од групата неуспешни компании** мислат дека нивната компанија промовира хуманост и ги поддржува хуманите акции.

**-Еден од аспектите од кои се состои портфолиото на секоја компанија е околноста дали таа е еколошки и етички ориентирана** во основа е предизвикано од се поголемото загадување на животната средина предизвикана од развојот на индустријата, претставува опасност за целокупното човештво на планетарно ниво, па од тие причини се поголемата насоченост кон зачувување на здравата и чиста животна добова се поголемо значење. Компаниите кои своето работење го засноваат на намалување на загаденоста од отпадни води и издувни честички имаат многу поголем рејтинг во општествената заедница. Ваквиот стремеж се манифестира со донесување на се поголема ригорозна законска регулатива, за оние компании кои не водат грижа за екологијата. Исто така и етичките вредности имаат значаен одсјај кој компанијата го отсликува спрема општествената заедница. На ваков одговор се определиле само 15 испитаници или 20,5% од вкупно анкетираниите, што покажува дека еколошката свест и етиката како вредност е на загрузувачко ниско ниво.

Според вкрстените податоци добиени во софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software) од вкупните одговори на испитаниците, 20,5% се определиле на став спрема својата компанија, дека компанијата е еколошки и етички ориентирана и тоа **17% од компаниите кои се економски успешни сметаат** дека компанијата е еколошки и етички ориентирана, а **3,5% од групата неуспешни компании мислат** дека нивната компанија е еколошки и етички ориентирана

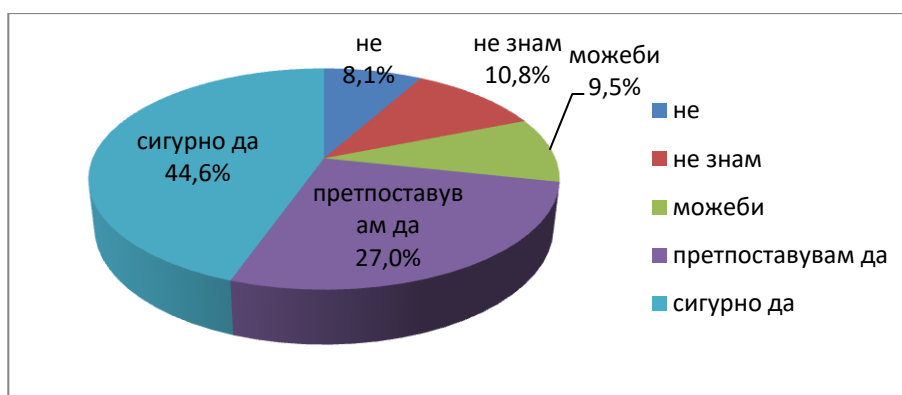
8. Во однос на прашањето дали компанијата добива повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери), 13 испитаници или 17,6% мислат дека воопшто компанијата не добива такви информации, 4 испитаници или 5,4% не знаат дали се добиваат повратни информации, 7 испитаници или 9,5% изјавиле дека можеби се добиваат, 27 испитаници или 36,5 % претпоставуваат дека се добиваат повратни информации, а само 23 испитаници или 31,1% се сигурни дека се добиваат повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) во нивната компанија.



**Графикон 17:** Добивате ли повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Добивате ли повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година? ”се забележува дека **36,4% од компаниите кај кој постои големо и благо опаѓање во економското работење**, се согласуваат или претпоставуваат дека нивната компанија добива повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни, а **додека компаниите кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 63,6%** се согласуваат или претпоставуваат дека нивната компанија добива повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни.

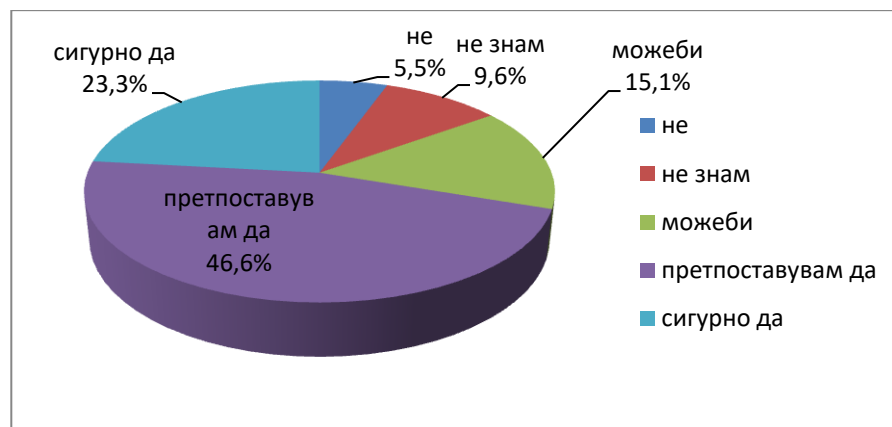
9. Во однос на прашањето кое се однесува дали се користат информациите за степенот на задоволство на стејкхолдерите со цел за подобрување на позицијата на компанијата, добиени се следниве резултати: дека не се користат ваквите податоци за подобрување на позицијата на компанијата одговориле 6 испитаници или 8,1%, не знаат за користењето на ваквите информации, 8 испитаници или изразено процентуално 10,8%, мислат дека можеби се користат ваквите информации 7 испитаници или 9,5 %, а претпоставуваат дека се користат информациите 20 испитаници или 27%. Сигурни се дека информациите се користат за подобрување на позицијата на компанијата 33 испитаници или 44,6%.



**Графикон 18:** Доколку добивате одредени информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија дали се користат истите за подобрување на позицијата на компанијата?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Доколку добивате одредени информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија дали се користат истите за подобрување на позицијата на компанијата?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година? ”се забележува дека **37,2% од компаниите кај кој постои големо и благо опаѓање во економското работење**, се сигурни се или претпоставуваат дека во нивната компанија се користат одредени информации за задоволство на заинтересираните страни, а **додека компаниите кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 63,6% сигурни се или претпоставуваат дека во нивната компанија се користат одредени информации за задоволство на заинтересираните страни.**

**10. Способноста да се препознаат и разберат потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) во една компанија,** претставува моќен адут кој што го има истата, бидејќи препознавањето на стајкхолдерите во голема мерка го олеснува градењето на стратегија спрема нив и нивното менаџирање. Во однос на степенот на препознавањето и разбирањето на потребите на стејкхолдерите на компанијата не ги препознаваат 4 испитаници или изразено во проценти 5,5%, не знаат дали во нивната компанија препознаваат и разбираат потребите на стејкхолдерите 7 испитаници или 9,6%, мислат дека можеби ги препознаваат 11 испитаници или 15,1%, додека 34 испитаници или 46,6% одговориле дека претпоставуваат дека да, ги препознаваат и разбираат потребите на стејкхолдерите на нивната компанија. Само 17 испитаници или 23,35 се сигурни дека ги препознаваат и разбираат потребите на стејкхолдерите на нивната компанија.



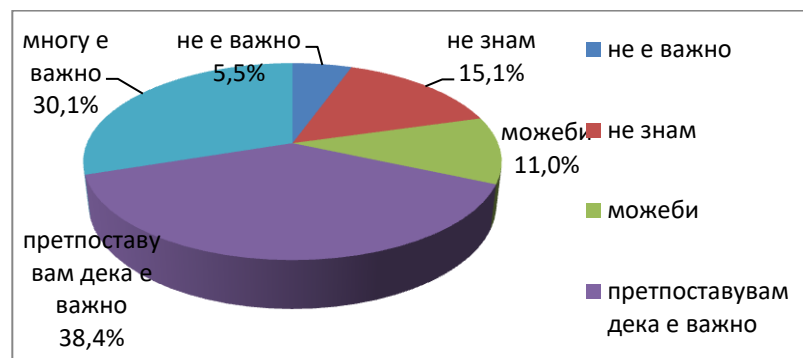
**Графикон 19:** Дали ги препознавате и разбирате потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на Вашата компанија

Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали ги препознавате и разбирате потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека **41,9% од бројот на компании кај кој постои големо и благо опаѓање во економското работење,** ги препознаваат и ги разбираат потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на нивната компанија, а додека од бројот на компании



кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 59,1% ги препознаваат и ги разбираат потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на нивната компанија

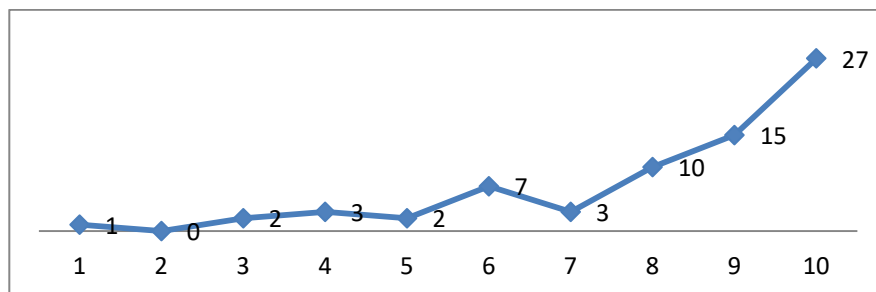
**11. Колку е важно дали авторитетот на стејкхолдерите е висок или низок во однос на нивната компанија,** односно значењето на авторитетот на стејкхолдерите во однос на компанијата, испитаниците го рангираа на следниот сооднос на одговори: дека не е важен мислат 4 испитаници или 5,5%, не знаат дали е важен 11 испитаници или 15,1%, можеби е важен авторитетот одговориле 8 испитаници или во процент 11%, претпоставуваат дека е важен авторитетот на стејкхолдерите на компанијата 28 испитаници или 38,4%, а само 22 испитаници или 30,1% мислат дека е многу важно.



**Графикон 20:** Колку е важно дали авторитетот на вашите стејкхолдери е висок или низок во однос на Вашата компанија?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Колку е важно дали авторитетот на вашите стејкхолдери е висок или низок во однос на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека **38,1% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење,** многу е важно и претпоставуваат дека е важно, дали авторитетот на нивните стејкхолдери е висок или низок во однос на нивната компанија, а додека од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, **52,4%** важно е дали авторитетот на нивните стејкхолдери е висок или низок во однос на нивната компанија

**12.** Во текот на работењето на секоја компанија можат да настанат проблеми и конфликти во нивната интеракција со стејкхолдерите. Разрешувањето на ваквите настанати конфликти, е во интерес на двете страни да биде во пократок рок, со цел напалување на штетните последици кои може тој да ги предизвика. Со таа цел испитаниците беа прашани дали **конструктивно ги решаваат проблемите и конфликтите во интеракцијата со заинтересираните страни во нивната компанија**, па на ова прашање, им беше понуден одговор со рангирање од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е најголема вредност. Од вкупниот број испитаници, 27 испитаници рангирале со оценка 10, 15 испитаници рангирале со оценка 9, 10 испитаници со оценка 8, 3 испитаници рангирале со 7, 7 испитаници рангирале со 6, 2 испитаници со 5, 3 испитаници со 4, 2 испитаници рангирале со 3, ниту еден испитаник не рангирал со 2 и 1 испитаник рангирал со 1. Од одговорите се гледа дека 81,5 од вкупниот број испитаници одговориле со оценка повисока од ранг 5, со што потврдиле дека конструктивно ги решаваат проблемите и конфликтите во интеракцијата со заинтересираните страни во нивната компанија.

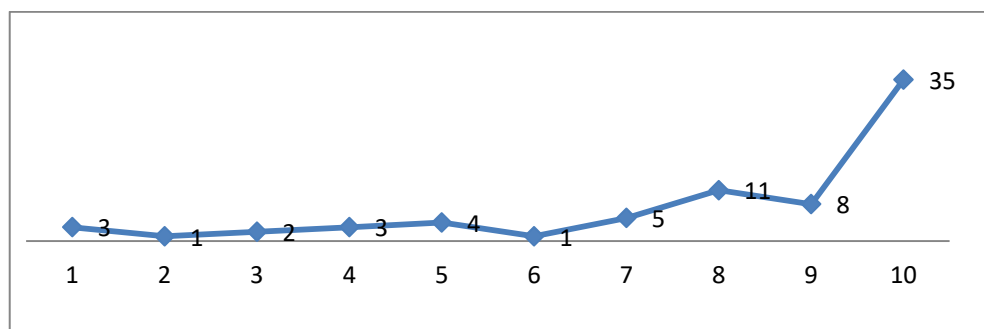


**Табела 7:** Дали конструктивно ги решавате проблемите и конфликтите во интеракцијата со заинтересираните страни на Вашата компанија

Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали конструктивно ги решавате проблемите и конфликтите во интеракцијата со заинтересираните страни на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година”, **22,3% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење** одговориле со оценка повисока од 5 ранг, а додека од бројот на **компаниии од**

групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, со оценка повисока од 5 ранг **35,3%**.

**13.** Меѓусебното почитување е една од основните алки на еден здрав однос и претставува прецизно мерило за сопствениот квалитет, па често има директно влијание на возвратните постапки. Од оваа причина на испитаниците им беше поставено прашањето дали и во колкава мерка во интеракција со заинтересираните страни нивната компанија постапува со достоинство и со нивно почитување, на кое прашање беше понудено одговор со рангирање од 1-10, со тоа што 1 е утврдена како најмала вредност, а 10 е најголема вредност. Од вкупниот број испитаници, 35 испитаници рангирале со оценка 10, 8 испитаници рангирале со оценка 9, 11 испитаници со оценка 8, 5 испитаници рангирале со 7, 1 испитаник рангирал со 6, 4 испитаници со 5, 3 испитаници со 4, 2 испитаници рангирале со 3, еден испитаник рангирал со 2 и 3 испитаници рангирале со 1. Од одговорите се гледа дека 85,5 од вкупниот број испитаници одговориле со оценка повисока од ранг 5, со што потврдиле дека во интеракција со заинтересираните страни нивната компанија постапува со достоинствено и со нивно почитување.

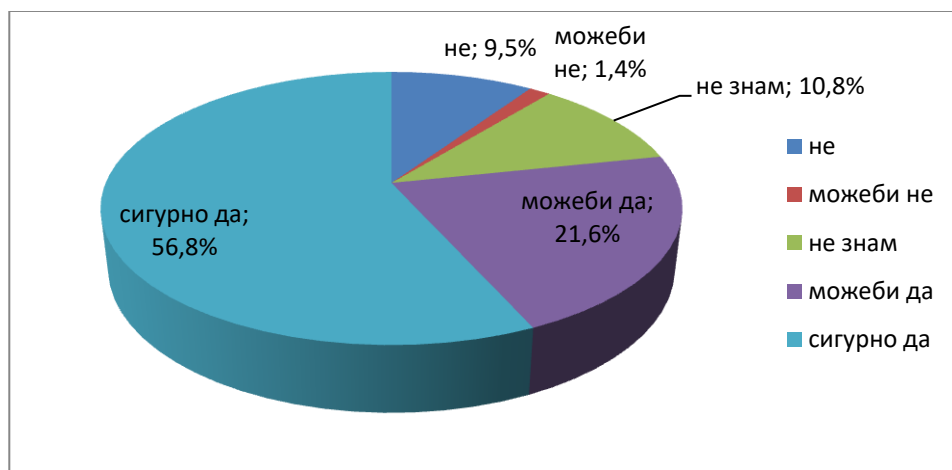


**Табела 8:** Дали во интеракција со заинтересираните страни Вашата компанија постапува со достоинствено и со нивно почитување

Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали во интеракција со заинтересираните страни Вашата компанија постапува со достоинствено и со нивно почитување?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година”, **38,4% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење** одговориле со оценка повисока од 5 ранг, а додека од бројот на компании од групата кај

кои постои големо и благо зголемување во економското работење, со оценка повисока од 5 ранг **51,6 %**.

**14. Во однос на прашањето дали компанијата води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија, одговорите на анкетираниите од вкупниот број испитаници се: 7 испитаници одговориле дека нивната компанија не води таква политика, можеби не води одговорил 1 или 1,4%, 7 испитаници или 10,8% одговориле дека не знаат дали нивната компанија води таква политика, 16 или 21,6% мислат дека можеби води таква политика, а сигурни се дека нивната компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија 42 или 56,8% . Од резултатите се гледа дека компаниите во голема мерка водат политика на општествено одговорни компании.**

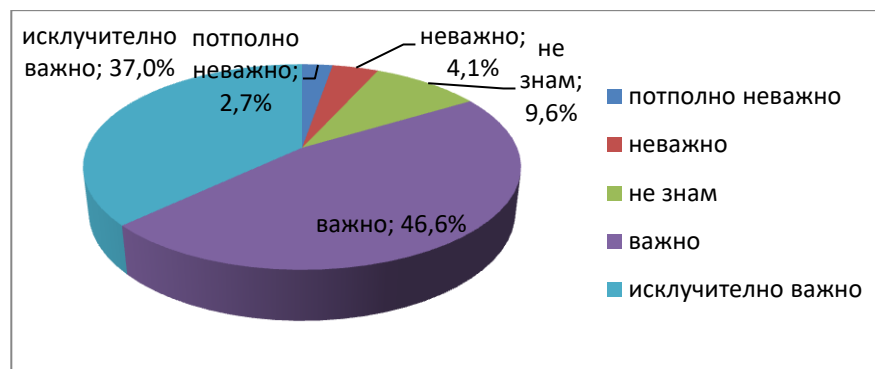


**Графикон 21:** Дали Вашата компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали Вашата компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека **27,7% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење**, сигурни се и претпоставуваат дека нивната

компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија, а додека од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 54,5% сигурни се и претпоставуваат дека нивната компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија

**15. За значењето на односот на компанијата со конкуренцијата и мислењето на нејзините партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив во однос на работењето на компанијата** резултатите кои се добија покажаа дека потполно е не важно за еден испитаник или 1,4%, дека е неважно е сметаат 5 испитаници или 6,8%, не знаат дали е важно 6 или 8,1%, а 40 испитаници или 54,1% се изјасниле дека е важно. Исклучително е важно мислат 22 испитаници или 29,7% од вкупниот број испитаници.

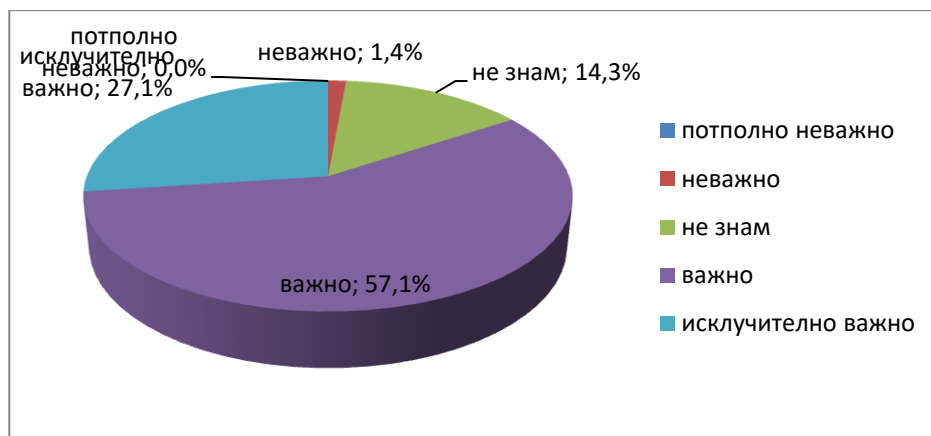


**Графикон 22:** Дали мислите дека односот на Вашата компанија со конкуренцијата и мислењето на вашите партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив е важен за работењето на компанијата?

Според вкрстените податоци на прашањето според “Дали мислите дека односот на Вашата компанија со конкуренцијата и мислењето на вашите партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив е важен за работењето на компанијата?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека 53,2% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење, се изјасниле дека е исклучително важно и важно дека односот на нивната

компанија со конкуренцијата и мислењето на нивните партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив е важен за работењето на компанијата, а додека од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 54,5% се изјасниле дека е исклучително важно и важно дека односот на нивната компанија со конкуренцијата и мислењето на нивните партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив е важен за работењето на компанијата.

**16. Во однос на степенот на веродостојност на комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на компанијата,** ниту еден испитаник не смета дека е потполно неважно, 1 испитаник или 1,4% мисли дека не е важно, 10 испитаници или 14,3% не знаат дали е важно, а 40 испитаници или 57,1% се изјасниле дека е важно. Исклучително важно е за 19 испитаници или 27% од вкупниот број на одговори.

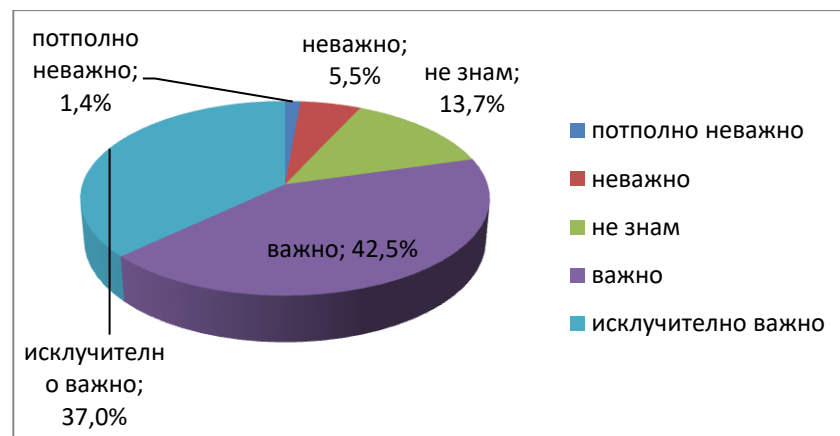


**Графикон 23:** Изразете го степенот на веродостојност во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на Вашата компанија

Според вкрстените податоци на прашањето според “Изразете го степенот на веродостојност во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека 52,9% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење, се изјасниле дека е исклучително важна

и важна веродостојноста во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на нивната компанија, а **додека од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 62,7%** се изјасниле дека е исклучително важна и важна веродостојноста во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на нивната компанија.

**17. На прашањето дали е важно компанијата да стреми кон тежнеење за создавање на долготрајни односи, во создавање на темелните вредности на нивната компанија и остварување на мисијата и целите на компанијата,** според еден испитаник или 1,4% е потполно неважно, за 4 испитаници или 5,5% е неважно, 10 испитаници или 13,7% се изјасниле дека не знаат, 31 испитаник или 42,5 % сметаат дека е важно, а 27 испитаници или 37% сметаат дека е исклучително важно.



**Графикон 24:** Изразете го степенот на веродостојност на тежнеење кон создавање на долготрајни односи во создавање на темелните вредности на компанијата и остварување на мисијата и целите на компанијата

Според вкрстените податоци на прашањето според “Изразете го степенот на веродостојност во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на Вашата компанија?”, во однос на прашањето “Како ги проценувате економските резултати на Вашата компанија оваа година во однос на претходната година” се забележува дека **27,9% од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење,** се изјасниле дека е исклучително важна

веродостојноста во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на нивната компанија, а **додека од бројот на компании од групата кај кои постои големо и благо зголемување во економското работење, 29,8%** се изјасниле дека е исклучително важна и важна веродостојноста во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на нивната компанија.

Табеларно прикажани резултатите на одговорите од прашалникот на успешните и неуспешните компании, а кои се однесуваат на истражувањето би изгледале вака:

Прашања од дел 3 од Анкетен прашалник	Успешни %	Неуспешни %
Дали Вашата компанија претпочита посебен однос спрема заинтересираните страна(стејкхолдери), создава и изградува на стратегии на нивна проценка како и менаџирање со стејкхолдерите	40,1%	8,2%
Дали сметате дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата		
Дали во Вашата компанија се врши категоризација по моќ на влијание на заинтересираните страни (стејкхолдери)	67,3%	20,3%
Од какво значење за Вас е процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери (заинтересираните страни)на Вашата компанија	68%	10,3%
Дали сметате дека компанијата во својот однос со стејкхолдерите ги почитува етичките норми и вредности	18,9%	10,8%
Што значи според вас стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите(заинтересирани страни на компанијата) на компанијата		
-Компанијата има стабилни деловни односи и перформанси	18,9%	13,7%
-Компанијата има стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата	20,2%	10,8%
-Компанијата има квалитетни и конкурентни производи и услуги	26,2%	20,3%



-Компанијата има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста	25,2%	5,8%
-Компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти	14,4%	13,8%
-Компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите	15,3%	12,9%
-Компанијата има формирано квалитетен менаџмент и вредни вработени	///	///
-Компанијата има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење	15,9%	15,1%
-Компанијата има транспарентност во работењето и гарантира за своите производи и нивниот квалитет	///	///
-Компанијата работи врз принципите на општествена одговорност	27,9%	4,5%
Искажете ги своите ставови во однос на вашата компанија		
- Постои општо позитивно мислење на јавноста спрема компанијата	28,5%	12,5%
-Постои респект кон работата и резултатите од работењето на компанијата	22%	9,5%
-Компанијата гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет	24,3%	19,5%
-Компанијата воведува иновативни производи со повисок квалитет	13,1%	6,1%
- Компанијата има одличен лидер и менаџерски тим	///	///
- Компанијата одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот	18,1%	9,3%
-Работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни	24,6%	9,6%
-Компанијата има стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот	31,6%	5,1%
-Компанијата ги сервисира своите обврски во предвиден рок	17,9%	9,5%
- Компанијата промовира хуманост и ги поддржува хуманите акции	17%	3,5%
-Компанијата е еколошки и етички ориентирана	///	///
Добивате ли повратни информации за степенот на задоволство	63,6%	36,4%

на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија		
Доколку добивате одредени информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни (стејкхолдери) на Вашата компанија дали се користат истите за подобрување на позицијата на компанијата	63,6%	37,2%
Дали ги препознавате и разбирате потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на Вашата компанија	41,9%	59,1%
Колку е важно дали авторитетот на вашите стејкхолдери е висок или низок во однос на Вашата компанија	52,4%	38,1%
Дали конструктивно ги решавате проблемите и конфликтите во интеракцијата со заинтересираните страни на Вашата компанија	35,3%	22,3%
Дали во интеракција со заинтересираните страни Вашата компанија постапува со достоинствено и со нивно почитување	51,6 %	38,4%
Дали Вашата компанија води политика спрема општествената и локалната заедница да биде прифатена како општествено одговорна компанија	54,5%	27,7%
Дали мислите дека односот на Вашата компанија со конкуренцијата и мислењето на вашите партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив е важен за работењето на компанијата	54,5%	53,2%
Изразете го степенот на веродостојност во комуникацијата со интерните и екстерните заинтересирани страни (стејкхолдери) на Вашата компанија	62,7%	52,9%
Изразете го степенот на веродостојност на тежнење кон создавање на долготрајни односи во создавање на темелните вредности на компанијата и остварување на мисијата и целите на компанијата	29,8%	27,9%

### 4.3. Резултати, анализа и заклучоци од истражувањето

Врз основа на добиените резултати од истражувањето, а со цел за докажување на Генералната хипотеза како и на посебните хипотези се констатира следната состојба.

Отсуството на стратегиска проценка на стејкхолдерите и несоодветното менаџирање со нив е една од основните причини за економската неефикасност и пропаѓањето на компаниите во Република Македонија.

Според добиените резултати од направеното истражување **Генералната хипотеза се докажа**, бидејќи резултатите од истражувањето покажаа дека отсуството на стратегиска проценка на стејкхолдерите и несоодветно менаџирање со нив е една од основните причини за економската неефикасност и пропаѓањето на компаниите во Република Македонија.

Според резултатите од истражувањето, се потврди **посебната хипотеза 1** дека компаниите кои се успешни и се економски ефикасни, имаат стратегиски пристап кон нивните стејкхолдери и правилно менаџираат со нив. Параметрите кои беа земени во предвид за докажување на оваа хипотеза, во сите варијабли ја потврдија истата. Економски успешните компании имаат изградено стратегиска проценка на своите стејкхолдери и правилно менаџираат со нив.

-Од групата на успешните компании кои дале потврден одговор се 66,3%, кои сметаат дека стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на нивната компанија, а на ова се согласни 21,3% од групата на неуспешните компании.

-Од друга страна 41,1% од групата на успешните компании, а 8,2% од неуспешните компании, претпочитаат посебен однос спрема нејзините стејкхолдери, создаваат и изградуваат стратегии на нивна проценка како и менаџирање со нив.

-Повратни информации за степенот на задоволство на стејкхолдерите добиваат 63,6% од групата на успешните компании, а од групата на

неуспешните компании вакви информации добоваат 36,4%, а добиените информации ги користат за подобрување на економската состојба на компаниите 66,6% од групата на успешните компании, а 37,2% од групата на неуспешните компании.

- 52,4% од групата на успешни компании, а 38,1% од групата на неуспешните компании ги препознаваат и разбираат на потребите на стејкхолдерите, а на 52,4% од успешните компании, наспроти 22,3% од неуспешните компании им е важно дали авторитетот на нивните стејкхолдери е висок или низок во однос на нивната компанија.

-Во интеракција со стејкхолдерите постапуваат со достоинство и нивно почитување 51,6% од групата на успешните компании, а 38,4% од групата на неуспешните компании.

-Од групата на успешни компании 54,5%, а од групата на неуспешни компании 27,7% водат политика спрема општествената и локалната заедница на прифаќање како општествено одговорна компанија

-Степенот на веродостојност на тежнење кон создавање на долготрајни односи со стејкхолдерите во однос на темелните вредности и остварување на мисијата и целите на компанијата, го применуваат 29,8% од групата на успешните компании, а 27,9% од групата на неуспешните компании. Од групата успешни компании 15,9% сметаат дека компанијата има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење, а од групата неуспешни компании ова мислење го имаат 15,1% .

- 67,3% од групата на успешните компании, а 20,3 % од неуспешните вршат категоризација по моќ на влијание на стејкхолдерите, а 68% од успешните и 10,3% од неуспешните компании сметаат дека процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери има значење за нивната компанија.

- Во однос на почитување на етичките норми и вредности 18,9% од успешните компании, а 10,8% од неуспешните компании сметаат дека нивната компанија има почитување кон овие вредности, работат од принципите на општествена одговорност 27,9% од групата на успешните компании и 4,5% од групата на неуспешните компании.

- Во однос на одговорноста и доследноста на исполнување на договорните обврски како и градењето на партнерски однос со деловните

партнери, купувачите и добавувачите 90% од групата на успешни компании а 54,2% од групата на неуспешни компании сметаат дека е на високо ниво.

-При лансирање на готов производ на пазарот, 74% од успешните компании одговориле дека вршат претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи, а процентот на потврден одговор кај неуспешните компании на ова прашање изнесува 62,2%.

-При искажување на своите ставови во однос на перцепцијата за компанијата, од групата на успешни компании, 28,5%, а 12,5% од групата на неуспешните компании, се изјасниле дека постои општо позитивно мислење на јавноста спрема компанијата, дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на компанијата се изјасниле 22% од групата на успешни компании, а само 9,5% од неуспешните компании.

-Дека компанијата гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет мислат 24,3% од групата на успешните компании, а 19,5% од групата на неуспешните компании, а 18,1% од групата на успешни компании сметаат дека компанијата одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот, додека 9,3% таков став имаат од групата на неуспешните компании.

-При рангирање на тоа колку стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на фирмата, само 21,3% од групата на компаниите кои не се економски успешни одговориле дека е важно и рангирале со оценка над 5 од понудени одговори за рангирање од 1-10.

-Во однос на резултатите од одговорите на прашањето за тоа дали нивната компанија претпочита посебен однос спрема стејкхолдерите, создава и изградува стратегии за нивна проценка, како и менаџирање со нив, 8,2% од групата на компаниите кои не се економски успешни, одговориле дека е значајно.

- Од вкупниот број неуспешни компании, во однос на прашањето дали во нивната компанија се врши категоризација на моќ и влијание на стејкхолдерите, 20,3% одговориле со потврден одговор, дека нивната компанија врши таква категоризација на моќ и влијание на стејкхолдерите.

-Само 10,3% од групата на неуспешни компании сметаат дека процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери има значење и важност за успехот на нивната компанија.

-При можноста да определат што значи стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата, 13,7% од компаниите кои припаѓаат на групата на неуспешни компании се определиле дека тоа значи стабилни деловни односи и перформанси, 10,8% сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите е кога компанијата има стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата,

-за 20,3% од групата неуспешни компании тоа е кога компанијата има квалитетни и конкурентни производи, а 5,8% од неуспешните компании се определиле дека компанијата треба да има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста. За 13,8% од групата неуспешни компании стратегиска проценка и менаџирање постои кога компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти, а за 12,9% кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите.

-При искажување на своите ставови во однос на компанијата, 12,5% од групата на неуспешните компании сметаат дека постои општо позитивно мислење на јавноста за нивната компанија, 9,5% од неуспешните компании сметаат дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на нивната компанија, за 19,5% од групата на неуспешни компании, компанијата гарантира со своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет.

Според 6,1% од групата на неуспешни компании, компанијата воведува иновативни производи со повисок квалитет, а за 9,3% од нив компанијата одлично ги користи шансите што ги дава пазарот.

Во однос на работната дисциплина и атмосфера во компанијата само 9,6% од групата на неуспешни компании сметаат дека е пријатна и вработените се задоволни, а за 9,5% од неуспешните компании сметаат дека компанијата ги сервира своите обврски во предвидениот рок. За 5,1% од групата на неуспешни компании нивната компанија има стабилна финансиска состојба, со иден расечки потенцијал и конкурентност на пазарот

Во однос на промовирање на хуманост и поддршка на хуманоста 3,5% од групата на неуспешни компании ја вбројуваат нивната компанија во промовирање и поддржување хуманост и еколошко-етичка ориентираност.

-При рангирање на тоа колку стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на фирмата, 66,3% од

групата на компаниите кои се економски успешни одговориле дека е важно и рангирале со оцена над 5 од понудени одговори за рангирање од 1-10.

-Во однос на резултатите од одговорите на прашањето за тоа дали нивната компанија претпочита посебен однос спрема стејкхолдерите, создава и изградува стратегии за нивна проценка, како и менаџирање со нив, 40,1% од групата на компаниите кои се економски успешни, одговориле дека е значајно.

- Од вкупниот број успешни компании, во однос на прашањето дали во нивната компанија се врши категоризација на моќ и влијание на стејкхолдерите, 67,3% одговориле со потврден одговор, дека нивната компанија врши таква категоризација на моќ и влијание на стејкхолдерите.

-Во процент од 68% од групата на успешни компании сметаат дека процесот на идентификација и мапирање на идентификуваните стејкхолдери има значење и важност за успехот на нивната компанија.

-При можноста да определат што значи стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите на компанијата, 18,9% од компаниите кои припаѓаат на групата на успешни компании се определиле дека тоа значи стабилни деловни односи и перформанси, 20,2% сметаат дека стратегиска проценка и менаџирање со стејкхолдерите е кога компанијата има стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата, за 26,2% од групата успешни компании, тоа е кога компанијата има квалитетни и конкурентни производи, а 25,2% од групата на успешните компании се определиле дека компанијата треба да има изградено високо општествено реноме и углед во јавноста.

За 14,4% од групата успешни компании стратегиска проценка и менаџирање постои кога компанијата има релативно стабилни односи со своите клиенти, а за 15,3% кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите.

-При искажување на своите ставови во однос на компанијата, 28,5% од групата на успешните компании сметаат дека постои општо позитивно мислење на јавноста за нивната компанија, 22% од групата на успешните компании сметаат дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на нивната компанија, за 24,3% од групата на успешни компании, компанијата гарантира со своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет.

Според 13,1% од групата на успешни компании, компанијата воведува иновативни производи со повисок квалитет, а за 18,1% од нив компанијата одлично ги користи шансите што ги дава пазарот.

Во однос на работната околина и атмосфера во компанијата само 24,6% од групата на успешни компании сметаат дека е пријатна и вработените се задоволни, а за 17,9% од успешните компании сметаат дека компанијата ги сервира своите обврски во предвидениот рок. За 31,6% од групата на успешни компании нивната компанија има стабилна финансиска состојба, со иден расечки потенцијал и конкурентност на пазарот.

Во однос на промовирање на хуманост и поддршка на хуманоста 17% од групата на успешни компании ја вбројуваат нивната компанија во промовирање и поддржување хуманост и еколошко-етичка ориентираност.

Направената анализа на податоците даде резултати кои ја потврдуваат **посебната хипотеза 2** дека македонските компании кои не се економски ефикасни немаат изградено правилна стратегиска проценка на своите стејкхолдери и погрешно менаџираат со нив. Во истражувањето беа вклучени компании кои имаат седиште во Република Македонија, односно македонски компании во кои структурата на капиталот се состои од 86,9% целосно македонски капитал, 8,4% странски капитал, македонско-странски капитал 5,4%, додека 2,7% од испитаниците не дале податок за видот на капиталот во компанијата во која што работат.

Од вкупните анкетирани компании, во групата неуспешни компании се 41,9% кои се изјасниле дека нивната компанија не бележи економски успех во своето работење во периодот од изминатите неколку години. За докажување на посебната хипотеза 2 се земаа во предвид резултатите од тестирањето на групата компании кои не се економски успешни.

-Компанијата претпочита посебен однос спрема своите заинтересирани страни, создава и изградува стратегии на нивна проценка и менаџира со стејкхолдерите во 8,2% од компаниите кои немаат финансиски резултати

- резултатите покажаа дека 21,3% сметаат дека заинтересираните страни (стејкхолдери) на нивната компанија имаат добивка од успехот или загуба од неуспехот на компанијата, а 20,3% од неуспешните компании се на



став дека во нивната компанија се врши категоризација по моќ на влијание на стејкхолдерите

Во однос на значението на идентификацијата и мапирањето на стејкхолдерите резултатите добиени во групата неуспешни компании покажуваат дека

-во 10,8% од групата на неуспешните компании во својот однос со стејкхолдерите ги почитуваат етичките норми и вредности, во 13,7% од групата на неуспешните компании стратегиска проценка постои кога компанијата има стабилни деловни односи и перформанси

-за стабилна пазарна позиција во однос на конкуренцијата се определиле 10,8%, дека постои поврзаност на стратегиска проценка на стејкхолдерите со квалитетот и конкурентноста на производи и услуги сметаат 20,3% од групата на неуспешните компании

- 5,8% од неуспешните компании сметаат дека високо општествено реноме и углед во јавноста има компанија која има стратегиски пристап кон стејкхолдерите и менаџира со нив, а за 13,8% дека има релативно стабилни односи со своите клиенти

- 12,9% од групата неуспешни компании мислат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има првенствена цел да ги задоволи потребите на потрошувачите.

- 15,1% од групата неуспешни компании сметаат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата има има јасна визија и цел за понатамошниот нејзин развој и работење, а 4,5% од групата неуспешни компании мислат дека стратегиската проценка и менаџирање со стејкхолдерите постои кога компанијата работи врз принципите на општествена одговорност

-12,5% од групата неуспешни компании мислат дека дека постои општо позитивно мислење на јавноста спрема нивната компанија. 9,5% од групата неуспешни компании мислат дека дека постои респект кон работата и резултатите од работењето на компанијата

-19,5% од групата неуспешни компании мислат дека дека компанијата гарантира за своите производи и постојано го подобрува нивниот квалитет, а 6,1% од групата неуспешни компании мислат дека нивната компанија воведува иновативни производи со повисок квалитет, а само 9,3% од групата неуспешни

компаниите мислат дека нивната компанија одлично ги користи шансите кои што ги дава пазарот.

-во 9,6% од групата неуспешни компании работната околина и атмосфера во компанијата е пријатна, а вработените се задоволни, додека во 5,1% од групата неуспешни компании имаат стабилна финансиска состојба, со иден растечки потенцијал и конкурентност на пазарот

-9,5% од групата неуспешни компании ги сервисираат своите обврски во предвиден рок, 3,5% од групата неуспешни компании промовираат хуманост и ги поддржува хуманите акции а исто толку 3,5% се еколошки и етички ориентирани

- во процент од 36,4% од групата на неуспешни компании кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење, се добиваат повратни информации за степенот на задоволство на заинтересираните страни, додека кај 37,2% од компаниите кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење, се користат одредени информации за задоволство на заинтересираните страни

-резултатите покажаа дека кај 41,9% од бројот на компании кај кои постои големо и благо опаѓање во економското работење, се препознаваат и се разбираат потребите на заинтересираните страни(стејкхолдери) на нивната компанија, а за 38,1% е важно дали авторитетот на нивните стејкхолдери е висок или низок во однос на нивната компанија

- во 27,7% од групата на неуспешните компании се води политика спрема општествената и локалната заедница со цел да бидат прифатени како општествено одговорна компанија, а исклучок на позитивен процент има во ставот и тоа 53,2% дека е исклучително важен односот на нивната компанија со конкуренцијата и мислењето на нивните партнери за начинот на однесување на компанијата спрема нив

Добиените резултати покажуваат дека во сите параметри постои хомогеност во одговорите, со тоа што поставеноста на компаниите кои не бележат економски резултати спрема своите стејкхолдери е скоро идентична на секоја компанија и не постојат некои големи варијации во однос на нивната поставеност спрема стејкхолдерите. Ниските вредности кои се добиени од истражувањето ја потврдија посебната хипотеза 2 дека македонските компании кои не се економски ефикасни немаат изградено

правилна стратегиска проценка на своите стејкхолдери и погрешно менаџираат со нив.

Стратегиската проценка на стејкхолдерите и менаџирањето со нив претставуваат еден од клучните фактори во формирањето на процесот градење на успехот на компанијата, за создавање на нејзин економски бенефит, таквиот пристап има влијание на нејзиниот идентитет и ги создава темелите на добра репутација на компанијата. Сите процеси, активности и перформанси на компанијата, како манифестација на стратегискиот пристап кон нејзините стејкхолдери, преку формирање на долгорочни корисни односи со нив, претставуваат еден од клучните фактори во обликувањето на нејзиниот профил. Колку повеќе овие активности се свртуваат кон синергија на придобивките со сите стејкхолдери, компаниите кои го применуваат стратегискиот пристап кон своите стејкхолдери и менаџираат со нив, ќе имаат финансиски успех во своето работење.

#### **4.4 Препораки за формулирање на стратегии за проценка и менаџирање на стејкхолдерите на компаниите во Република Македонија**

Добиените резултати од истражувањето во докторската дисертација, покренуваат низа отворени прашања кон кои компаниите треба сериозно да им пристапат, во однос на тоа каков пристап имаат спрема спрема стејкхолдерите, дали имаат изградено нивна стратегиска проценка и дали правилно менаџираат со нив. Имено, истражувањето покажа дека оние компании кои имаат висока свест за својот однос и пристап спрема стејкхолдерите и сметаат дека стејкхолдерите имаат значајно влијание врз работењето, економскиот развој и авторитетот на нивната компанија.

Емпириското истражување резултираше во компаративна анализа на ставовите на претставници на определен број компании, па од оваа причина добиените резултатите не можат да се сметаат за репрезентативни за сите компании во Република Македонија. Сепак овие резултати можат значително да создадат релативно реална слика за моменталната состојба на односот на компаниите спрема своите стејкхолдери, конкретно за нивна стратегиска проценка и менаџирање со нив.

Генералната хипотеза на истражувањето дека отсуството на стратегиска проценка на стејкхолдерите и несоодветното менаџирање со нив претставува една од основните причини за економската неефикасност и пропаѓањето на компаниите во Република Македонија се потврди

Имајќи во предвид дека основната цел на формирањето на секоја компанија како посебен економски ентитет, е постигнување на определени финансиски резултати и остварување на профит, во кој економската активност се одвива со цел да се задоволат потребите на луѓето, а целта на бизнисот на компанијата е да создадат производи кои можат да ги задоволат егзистенцијалните и социјалните потреби на поединецот.

-од истражувањето произлезе дека оние македонски компании кои изградиле стратегиска проценка на стејкхолдерите и правилно менаџираат со

нив имаат економски бенифите од таквиот пристап, па во тој контекст се препорачува нивните веќе постоечки стратегиски проценки да ги усовршуваат и надградуваат како би се оствариле што е можно поголеми резултати во однос на менаџирањето со нивните стејкхолдери.

- препорака на компаниите е да ја преиспитаат нивната грижа за своите вработени во смисла колку се задоволни од своите примања, какви се условите кои ги имаат на своето работно место, дали имаат пристоеен живот за себе и за своите семејства. Се препорачува на компаниите да го негуваат односот на искреност, партнерство и доверба со вработените во компанијата, државните органи и банкарскиот сектор.

-препорачливо е партнерските односи со деловните партнери засновани на доверба и пријателство, компаниите да ги рангираат на високо ниво, бидејќи партнерскиот однос и довербата на која се засноваат тие односи, произлегува од заедничките интереси кои што компаниите ги имаат со своите деловни соработници.

-перцепциите на компаниите во однос на задоволството и довербата на купувачите на нивните производи, треба да бидат во континуитет ревидирани врз основа на константна комуникација на компаниите со купувачите, која ќе им овозможи реално да ја согледаат состојбата која владее на пазарот, да прават ревизија на нивните односи со корисниците, бидејќи таквите односи постојано се менуваат и можат да ја доведат во заблуда компанијата.

-препорака на компаниите е да ја негуваат стекнатата доверба со навремено добивање потребните ресурси од добавувачите или навремено плаќање на испорачаните производи на купувачите, од причина што кај компаниите се создава стабилност како во поглед на сегашноста, така и во поглед на идното нивното работење и развој, бидејќи многу полесно можат да се предвидат приликите кои ги носи нивната иднина.

-препорачливо е при лансирање на нов производ на пазарот како и при создавањето на иновативни производи со повисок квалитет да вршат претходно испитување на потребите на потенцијалните купувачи, а во однос на квалитетот на производите да одржуваат нивни константен квалитет, со цел да ги задоволат нивните потреби, да гарантираат за своите производи и постојано да го подобруваат нивниот квалитет, користејќи ги шансите и приликите кои ги овозможува пазарот.

-препорака на компаниите во својот однос со стејкхолдерите да ги почитуваат етичките норми и вредности, да имаат тенденција на постигнување високо општествено реноме и углед во јавноста. Работејќи според принципите на општествена одговорност, да промовираат хуманост и ги поддржуваат хуманите акции, постигнувајќи општо позитивно мислење на јавноста спрема компанијата, нејзината работата и резултатите од работењето на компанијата.

- се препорачува на компаниите да ја ревидираат ефективноста на уделот кој што го има државата која е еден од важните стејкхолдери на сите компании, како институција во создавање на поволни економски услови за стопанисување на компаниите. Иако поголемиот број на одлуки на компаниите се донесуваат под влијание на пазарните услови кои всушност служат како механизам за размена на производите и определување на цените на тие производи, државата со нејзините инструменти во улога на современик на компаниите, треба придонесе преку своите инструменти како што се законите, даночна и фискална политика, цел да се отстранат недостатоците кои пазарниот механизам ги има во однос на економските резултати, со цел да се обезбеди ефикасност, отстранување на неправедност во распределбата на приходот и зголемување на економскиот раст и стабилност, во случај кога на пазарот се појавува нелојална конкуренција или надворешни влијанија од кои не може да се обезбеди ефикасна и правична распределба на ресурсите. Во современиот свет државите превземаат се поголема улога во однос на фискалната и монетарната политика со цел да се поттикне економскиот раст и продуктивноста на компаниите, а да се намали инфлацијата и невработеноста.

Компаниите не се изолирани самостојни субјекти во општествената заедница кои функционираат независно од условите кои ги има средината во која работат, па од тоа произлегува прашање дали државата има или треба да има поголем удел во создавање на пристојни услови за економски просперитет на македонското стопанство и економија

## Заклучни согледувања

Според истражувањето направено во оваа докторска дисертација, а согласно добиените целокупни резултати, можеме да ги донесеме следниве заклучоци:

- Од прегледот на литературата поврзана со стратегиската проценка на стејкхолдерите и нивното менаџирање, се заклучи дека голем број автори кои се занимаваат со истражување на оваа научна област, го дефинираат пристапот спрема стејкхолдерите како еден од најзначајните сегменти на целокупното формулирање на стратегија на компаниите во нивното работење. Овие автори потенцираат дека влијанието што го имаат стејкхолдерите врз компаниите има голем удел во успехот на нивното работење, па од таа причина компаниите мора да имаат стратегиски пристап кон нив и правилно да менаџираат со нив.

- Стратегиска проценка на стејкхолдерите им овозможува на компаниите, врз основа на стратегискиот избор, идентификација и оценка на стејкхолдерите, да ја утврдат нивната сила и влијание што тие го имаат врз работењето на компанијата од една страна, а од друга страна да го утврдат интересот кој што стејкхолдерите го имаат од компаниите.

- Менаџирањето со стејкхолдерите претставува процес кој систематски ги опфаќа и ги обединува сите процеси кои се однесуваат на комуникацијата со стејкхолдерите, кој влијае врз способноста на компанијата да функционира и да ги спознава значајните и релевантни информации, знаења и идеи што и овозможуваат поефективно балансирање на нејзината база на ресурси. Стејкхолдер менаџментот вклучува идентификување, анализирање на потребите и очекувањата на стејкхолдерите, како и планирање на нивното вклучување во определени активности на компанијата

- Од резултатите кои се добија од спроведената емпириска студија на стратегиската проценка и начинот на менаџирање на стејкхолдерите од страна на компаниите во Република Македонија, се заклучи

дека стратегиската проценка и менаџирањето со стејкхолдерите има влијание врз успешното работење на компаниите во Република Македонија.

- Врз основа на резултатите од емпириската студија добиени со компарација на податоците за пристапот и однесувањето на успешните компании во Република Македонија спрема своите стејкхолдери од една страна, споредени со пристапот и однесувањето на неуспешните компании во Република Македонија спрема своите стејкхолдери од друга страна, покажа дека постојат разлики во пристапот и во нивната комуникација со стејкхолдерите.

- Македонските компании кои бележат економска успешност во своето работење, имаат изградено правилна стратегиска проценка на своите стејкхолдери и успешно менаџираат со нив. Кај успешните компании е изградена свест дека стратегискиот пристап кон стејкхолдерите е од суштинско значење за постигнување на конкретни резултати на секоја компанија, ако е приспособен за индивидуалната иницијатива на секоја компанија.

- Македонските компании кои не се економски успешни, немаат изградено правилна стратегиска проценка на своите стејкхолдери и погрешно менаџираат со нив. Кај овие компании отсуствува способноста за навремено согледување на шансите и приликите за зголемување и успех во нивното работење кои имаат можност да ги добијат со правилен стратегиски пристап кон своите стејкхолдери и менаџирањето со нив.

- Успешните македонски компании имаат изградено стратегиски пристап кон своите вработени како една група на стејкхолдери и менаџираат со нив, што им овозможува поголема стабилност, која се заснова на доверба и лојалност на вработените кон компанијата и нивното залагање за остварување на поголеми резултати на компанијата. Работната околина и пријатната атмосфера во успешните компании е еден од најважните сегменти кои ги прават вработените да бидат задоволни, а задоволството во работата придонесува кон постигнување на поголеми и поквалитетни резултати во работата. Кај македонските компании кои немаат успех во работењето, немаат изградено стратегиски пристап кон своите вработени и отсуствува довербата и задоволството на вработените кон компанијата, па од таа причина работната средина и пријатната атмосфера не на ниско ниво.



- Стратегиската проценка и стратегискиот пристап на успешните компании во Република Македонија кон деловните партнери и менаџирањето со нив, како што се добавувачите и купувачите, имплицираат релаксирани односи на компанијата со нив, заснована на доверба и стабилни деловни односи. Успешните македонски компании знаат дека стратегискиот пристап спрема своите деловни партнери и менаџирањето со нив, им дава можност за навремено добивање на деловните информации кои се потребни за секоја компанија. Компаниите пак кои не се успешни, немаат засновано стабилни односи со своите деловни партнери и немаат меѓусебна доверба.

- Успешните компании во Република Македонија во однос на транспарентноста на своите одлуки, водат политика на транспарентност во донесувањето и објавувањето на повеќето нивни одлуки, а со ваквиот нивен став влеваат поголема доверба кај нивните стејкхолдери. Кај многу од неуспешните македонски компании отсуствува транспарентноста во нивното работење или е на многу ниско ниво.

- Во однос на гаранцијата за квалитетот на своите производи, успешните компании во Република Македонија знаат дека претставува основа за доверба на купувачите на нивните производи, па од таа причина тие гарантираат за квалитетот на своите производи, додека кај голем број од неуспешните компании гаранцијата за квалитетот на производите не претставува приоритет во нивното работење.

- Успешните македонски компании знаат дека општествената заедница како заинтересирана страна, има голем придонес за позиционирањето на компанијата во заедницата, во формирање на нејзиниот углед и репутација на општествено одговорни компании, а со тоа и создавање на сопствен бренд, па од таа причина успешните компании се активни во општествената заедница и активно придонесуваат кон зголемување на квалитетот и удобноста на општествената средина во која работат. Пристапот кој неуспешните македонски компании го имаат изградено спрема општествената заедница како нивни стејкхолдер, се заснова на незаинтересираност на компанијата спрема општествената заедница и не ги заговолува потребните стандарди на негување на пријатна општествена средина.

- Успешните компании во Република Македонија имаат стратегиски пристап спрема екологијата и заштитата на здрава животната средина и градат сопствена репутација со високо ниво на општествено одговорни компании. Трендот на одржување на здравата животна средина која е еднакво важна за сите компании, без оглед на нивната големина или видот на нивната активност отсуствува или е на многу ниско ниво кај компаниите кои не бележат економски успех.

- Успешните македонски компании знаат дека банкарскиот сектор претставува еден од најзначајните стејкхолдери на компаниите и дека има сила и можност да овозможи стабилна монетарна позиција на компаниите, дека стратегиски пристап и проценка спрема банките им овозможува на компаниите добивање на поволни кредити кои се потребни за развој на секое стопанство. Кај неуспешните македонски компании нема релаксиран однос спрема оваа група на стејкхолдери, напротив банкарскиот сектор е еден од најчестите причинители за стечај или ликвидација на голем број неуспешни компании.

- Успешниот дијалог на македонските компании со нивните стејкхолдери, како кај успешните компании, така и кај оние компании кои немаат економски напредок, неминовно произлегува од соодветно внимание при планирањето и спроведувањето на нивните деловните односи со нивните стејкхолдери, како еден комплексен облик на комуникација и соработка.

## Користена литература

1. Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J (2007) Critically identifying stakeholders Syst.Res. Behav.
2. Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J (2008) Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. Int. J. Proj.Manag.
3. Acquier,A., Gand,S., Szpirglas,M. (2008) From stakeholder to stakeholder management in crisis episodes: A case study in a public transportation company. Journal of Contingencies and Crisis Management
4. Adler,R.W.(2002)Stakeholders' perceptions of organizational decline/Accounting Forum
5. Agle,B.R., Mitchell, R.K.M., Sonnenfeld,J.A (1999) Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO
6. Aleksić,A (2007) Poslovna etika - element uspješnog poslovanja Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
7. Alić,M., Sejmenović,J. (2011) Mjerenje poslovne izvrsnosti u ukupnim performansama/Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
8. Amy-Lelea,M., Roba,G.M., Christinck,A. and Kaufmann,B (2016) All relevant stakeholders?: a literature review of stakeholder analysis to support inclusivity of innovation processes in farming and food systems/12th European International Farming Systems Association Symposium
9. Aupperle,K.E., Carroll,A.B., Hatfield,J.D. (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of Management Journal
10. B. Steyn, L. Niemann (2014) Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability-A normative framework
11. Babić,J. (2007) Društvena odgovornost korporacija / Socioloski pregled

12. Bakić, V. (2012) Role of internal communication in corporate brand and reputation building- Proceedings of the XIII International Symposium Sym Org
13. Bakić, V. (2012) Upravljanje reputacijom primenom koncepta korporativne društvene odgovornosti u marketingu i odnosima s javnošću, doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd
14. Bartkus, B.R., Glasman, M. (2008) The relationship between mission statements and stakeholder management, *Journal of Business Ethics*
15. Baskerville-Morley, R. F. (2004) Dangerous, Dominant, Dependent, or Definitive: Stakeholder Identification When the Profession Faces Major Transgressions
16. Berman, S.L., Andrew, C.W., Thomas M.J. (2016) Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance
17. Bhattacharya, C.B., Korschun, D., Sen, S. (2009) Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*
18. Blazenaite, A. (2011) Effective Organizational Communication in Search of a System
19. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan, B., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) *Strateški menadžment Zagreb*
20. Bursać, S. (2012) Od organizacije koja uči do održivog razvoja /Majska konferencija o strategijskom menadžmentu maj
21. Burton, R.M., Naylor, T.H. (1980) Economic theory in corporate planning. *Strategic Management Journal*
22. Cardwell, L.A., Williams, S., Pyle, A. (2017) Internal vs. External Stakeholders and the Role of the Practitioner
23. Carroll, A.B.A. (1997) Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review* Vol. 4  
[https://www.researchgate.net/publication/230745468\\_A\\_ThreeDimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Social\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_ThreeDimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance)
24. Ceccaroni, L. and J. Piera / Stakeholder engagement in water quality research: A case study based on the Citclops and Monocle projects

25. Cekić, Š., Bošnjak, I. (2000) Menadžment u transportu i komunikacijama
26. CERlecon–CE119 Concept for Stakeholders Engagement Deliverable D.T1.1.2
27. Chandler, A. (1962) Strategy and Structure, Cambridge: The MIT Press.
28. Choi, J., Wan, H. (2009) Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance/Strategic Management Journal
29. Collins, D. (1998) Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation, Journal of Business Ethics
30. Copa, N., Nayak, N., Holdren, D., Danforth, W., Wheeler, T., McGrew, C., Garrison, M., Klein, J., Kosty, D., Rebar, M., Taylor, R. (2011) Brief Stakeholder Communication: Tips from the States
31. Cornelissen, J. (2009) Corporate Communications: Theory and Practice. London: SAGE Publications, Inc., London
32. Cravens, K.S., Oliver, E.G. (2006) Employees: The key link to corporate reputation management/ Business Horizons
33. Daft, R.L. 2004 Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio
34. Dawkins, C. (2015) Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement, Business Ethics Quarterly
35. Dobrijević, G. (2011) Poslovno komuniciranje i pregovaranje
36. Dolphin, R.R., Fan, I. (2000) Is corporate Communications a Strategic Function? Management Decision
37. Donaldson, T., Preston, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications
38. Đorđević, M. (2007) Uputstva za menadžere – kako motivisati zaposlene, kako ubediti i uticati na ljude, i 10 sjajnih načina za uništavanje Kreativnosti/ Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Jagodina, Srbija
39. Dryzek, J.Z., Berejikian, J. (1993) Reconstructive democratic theory/ The American Political Science Review 87
40. Dyson, R.G. (2004) Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research

41. Etzioni,A (1964) Modern organisations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
42. Feyerabend,B., Grazia (1996), Collaborative Management of Protected Areas:Tailoring the Approach to the Context, IUCN, Gland, Switzerland  
file:///C:/Users/Win7/Downloads/US%20-%20Poslovno%20komuniciranje%20i%20pregovaranje.pdf
43. Filipš,R. (2004) Some Key Questions About Stakeholder Theory/ Ivey Business Journal
44. Floyd, S.W., Lane,J. (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal/Academy of Management Review
45. Freeman,C (1982), The Economics of Industrial Innovation, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts
46. Freeman,R.E. (2010) Strategic Management: A Stakeholder Approach By University of Virginia March First published by Pitman Publishing
47. Freeman,R.E., Harrison, J.S., Andrew C. W. (2007) Managing for stakeholders, survival, reputation and success ,Yale University Press
48. Frooman,J. (1999) Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review.
49. Gajos,M., Čandrlid-Darkoš,I. (2013) Ethics as a feature of economic development – fact or myth, Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow, Croatia, Osijek
50. Gaur,V. (2013) Understand Your Stakeholders /International Journal of Advancements in Research & Technology
51. GIIRS Emerging Market Assessment Resource Guide: Stakeholder Engagement
52. Gilmour J., Beilin R. (2006) Stakeholder mapping for effective risk assessment and communication” University of Melbourne
53. Gossy,G (2008) A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions, /Springer Science & Business Media - Business & Economic
54. Hallahan,K. (2000) Inactive publics: The forgotten publics in public relations, Public Relations Review
55. Hare,M., Pahl,C., Wostl (2010) Stakeholder categorisation in participatory integrated assessment

56. Harrison,J., Bosse,D. (2010) Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage/Strategic Management Journal
57. Harrison,J.S.,John,C.H.St.(1994)Strategic Management of organizations and stakeholders/St.Paol West, Minneapolis
58. Hasanbegović,N. (2015) Korporacijska reputacija kao ogledalo korporacijskog identiteta / Zbornik radova
59. Hess,M., Hess,A. (2016) Stakeholder-Driven Strategic, International Business Research, Canadian Center of Science and Education
60. Hillman,A.J., Kei,G. (2001) Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line, Strategic Management Journal [http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/6454/1/DOCT2065300\\_ARTICULO\\_12.PDF](http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/6454/1/DOCT2065300_ARTICULO_12.PDF)
61. Ilić,B (2005) Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije /32 ra nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac
62. Investment Lifecycle Guidelines Strategic assessment (2008) The Secretary Department of Treasury and Finance 1 Treasury Place Melbourne Victoria Australia
63. Janita,F.,Vos,J. (2003) Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ.
64. Jeffery,N. (2009) Stakeholder Engagement A Road Map to Meaningful Engagement
65. Jones,T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics/Academy of Management Review
66. Jorge,L.C.B., Montagna,M. (2008) Method for stakeholder identification in interorganizational environments
67. Joseph L. Rotman (1999) Clarkson Centre for Business Ethics. Principles of Stakeholder Management. Toronto: University of Toronto. (Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly)
68. Jovanović, D.R., Milenković,N.J., Dumonjić,B.M.(2017) Identifikacija stejkholdera–metode i pristupi/Vojnoekonomski pregled
69. Kahrović,E (2011) Determinante procesno orijentisane strukture u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća/ zbornik radova Megunarodni naučni skup ES-NBE,Ekonomika nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta

70. Kalač,R. (2012) Sistem internih kontrola i interna revizija kao instrumenti upravljanja, Majska konferencija o Strategijskom menadžmentu, Zbornik celih radova
71. Kaler,J (2006) Evaluating Stakeholder Theory Journal of Business Ethics/ December
72. Kanter,R.M. (1994) Collaborative advantage/Harvard Business Review
73. Kaptein,M., VanTulder,R. (2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue, Bussines and society review
74. Karaye, Y. I., Ishak,Z., (2014) International Conference on Accounting Studies 18-19 August, Kuala Lumpur, Malaysia The mediating effect of stakeholder influence capacity on the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance, Noriah Che-Adam
75. Karlsen,J.T. (2002) Project stakeholder management. Eng. Manag.
76. Karlsen,J.T.(2008) Forming relationships with stakeholders in engineering projects Eur. J. Indus.
77. Kelly,G., Kelly,D., Gamble,A.(1997) Conclusion: Stakeholder Capitalism
78. Kliatchko,J. (2008) Revisiting the IMC construct - A revised definition and four pillars/ International Journal of Advertising
79. Le Ber, M. J., Branzei,O. (2010) Value Frame Fusion in Cross Sector Interaction /Journal of Business Ethics
80. Lee,T., Middleton,J. (2003) Guidelines for Management Planning of Protected Areas. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge
81. Lelea,M.A., Roba,G.M., Christinck,A., Kaufmann,B.(2016) All relevant stakeholders”: a literature review of stakeholder analysis to support inclusivity of innovation processes in farming and food systems/12th European International Farming Systems Association Symposium
82. Leventon,J., Fleskens,L.,Claringbould,H.,Schwilch,G., Hessel,R. (2016) An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinaryresearch
83. Ljubojević, Č., Ljubojević,G (2010) Konkurentska prednost i socijalna odgovornost kompanija,Škola biznisa Broj 1



84. Lojpur, A.S., Radović, M., Peković, S. (2011) Patološka moć savremenih korporacija kao produkt ideologije neoliberalnog kapitalizma- Zbornik radova Međunarodni naučni skup ES-NBE
85. Luciana, C., Ballejos, J., Montagna, M. (2008) Method for stakeholder identification in interorganizational environments
86. Luoma-aho, V., Vos, M. (2010) Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas *Corporate Communications: An International Journal*
87. Matuleviciene, M., Stravinskiene, J. (2015) The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation/ *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*
88. McDonald, L.M., Sparks, B., Ian Glendon, A. (2010) Stakeholder reactions to company crisis communication and causes
89. McLaren, D. (2004) *Global Stakeholders: Corporate Accountability and Investor Engagement / Corporate Governance*
90. Mikić, A. (2010) Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, Međunarodna naučna konferencija Zbornik radova, Kruševac
91. Miletić, S., Maljković, M., Simonović, Z. (2011) Konkurencija u uslovima izmenjenog profila tržišta, ZBORNIK RADOVA Međunarodni naučni skup ES-NBE, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta
92. Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *J Bus Ethics*
93. Mitchell, R. K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts/ *The Academy of Management Review*
94. Mitić, S. (2009) Korporativna reputacija i konkurentna prednost/ *Marketing* br. 3
95. Morgan, J.M., Reynolds, C.M., Nelson, T.J., Johannigmeier, A.R., M.Griffin, Andrade, P. (2004) Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness *Management Communication Quarterly*
96. Mosurović Ružičić, M. (2015) Doktorska disertacija - Metodologija za ocenu inovacionog kapaciteta preduzeća

97. Mušovic, M., Kijevcanin, V. (2012) Marketing komunikacije multinacionalnim kompanijama na tržištu Srbije-Moc Komunikacije Zbornik radova Beograd
98. Neely, A., Adams, C., Kennerly, M. (2002). Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Prentice Hall.
99. Nordstrom, K.A., Ridderstrale, J./1999/ Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, Stockholm
100. Orpwood, G.W.F. (1985) Toward the renewal of Canadian science education. I. Deliberative inquiry model. Sci. Educ.
101. Paquette, S. (2006) Customer Knowledge Management, Idea Group Inc
102. Paquette, S. (2008) Knowledge Management Systems and Customer Knowledge Use in Organizations/ Faculty of Information Studies University of Toronto
103. Parent, M.M., Deephouse, D.L.A (2007) Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. Journal of Business Ethics
104. Partyn, H. O. (2016) Research Strategic Evaluation of the Enterprise Relationship with the Economic Impact Groups
105. Pasovska, S. Miceski, T. (2016) Preferiranje etičkih normi i društvena odgovornost u biznis aktivnostima/ Naučni skup, „Primjena računovodstva i revizije u savremenim uslovima poslovanja“ Zbornik Radova Banja Luka
106. Petronijević, M., Janković, A. (2012) Uloga stakeholdera u upravljanju rizikom
107. Phillips, R. (2003) Stakeholder Theory and Organizational Ethics Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
108. Porter, M.E. (1996) What is strategy?, Harvard Business Review
109. Portny, S.E. (2017) Project Management For Dummies, 3<sup>rd</sup> edition
110. Projović, I., Kolev, D. (2017) Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja
111. Rachel F. Baskerville-Morley (2004) Dangerous, Dominant, Dependent, or Definitive: Stakeholder Identification When the Profession Faces Major Transgressions

112. Radnović,B., Ilić,M., Živković,Z.D (2012) Finansiranje projekata nevladinih organizacija–društveni marketing/Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Zbornik celih radova, Bor
113. Ranković,L., Kostić,A., Petrović,R., Petrović,N., Bajčević,V. (2009) Based components of relationship marketing in six market models
114. Reed, M.S., Graves,A., Dandy,N., Posthumus,H., Hubacek, K., Morris,J., Prell,C., Quinn,C.H., Stringe,L.C. (2009) Who’s in and why?A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management/Journal of Environmental Management
115. Reeda,M.S., Curzon,R. (2015) Stakeholder mapping for the governance of biosecurity/ Journal of Integrative and Environmental Sciences
116. Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer,C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust Acad. Manag. Rev.
117. S.Dickinson-Delaporte, M. Beverland, A.Lindgreen (2010) Building corporate reputation with stakeholders/ European Journal of Marketing
118. Salancik,R.G., Pfeffer,J. (1977) Who gets power-and how they hold on to it/ Organizational Dynamics
119. Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J, Blair, . J.D. (1991) Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, Academy of Management Executive
120. Savić,L., Radovanović,V. (2012) Okruženje i poslovno odlučivanje/ Majska konferencija o strategijskom menadžmentu
121. Schmeer,K (1999) Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis
122. Sharp,H., Finkelstein,A., Galal,G. (1999) Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process
123. Sinčić Ćorić,D., Kovačić,E. (2009) Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, Ekonomski pregled
124. Sisodia,R., Wolfe, D.B., Sheth,J.N.(2007) Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose
125. Smudde,P.M., Courtright,J.L(2011)A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation. Public Relations Review
126. Stainer,A Stainer,L (1998) Business performance - a stakeholder approach,International Business Performance Management

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4127612/mod\\_resource/content/1/4.%20Hillman%2C%20A.%20J.%2C%20Keim%2C%20G.%20D.%202001..pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4127612/mod_resource/content/1/4.%20Hillman%2C%20A.%20J.%2C%20Keim%2C%20G.%20D.%202001..pdf)

127. Steyn,B., Niemann,L (2010) Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macroorganisational level. *Journal of Communication Management*

128. Steyn,B., Niemann,L. (2014) Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework /*Public Relations Review* 40 (2014)

129. Stravinskiene,J.(2015)The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation/Migle Matuleviciene/*Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*

130. Suchman,M.C.(1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches

131. Svend, A (1998) *The Stakeholder Strategy* Berrett-Koehler Publishers Inc.

[https://www.bkconnection.com/static/The\\_Stakeholder\\_Strategy\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/The_Stakeholder_Strategy_EXCERPT.pdf)

132. Szekely,F., Dossa,Z., Hollender,J. (2017) *The Beyond the Triple Bottom Line: Eight Steps toward a Sustainable Business Model*

133. Tantalo,C (2011) *Competing for Stakeholders: Three Essays on Business Sustainability,Management Science,Luiss Guido Carli University Department of Economics and Business*

134. Thomas,P. (1999) *Stakeholders and Strategic Management: The Misappropriation of Discourse / Critical Management Studies Conference*

135. Tipurić,D., Bakotić,D. Lovrinčević,M. (2013) *Multiple Stakeholder Orientation and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination - Klagenfurt, Austria*

136. Ulf, A., Forsgren, M., Person,T. (2001), *Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness, International Business Review*

137. Vasić,M (2013) *Noviji pristupi efikasnosti i efektivnosti preduzeća/ Univerzitet u Prištini Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica*

138. Veber,M.(2011)*Protestantska etika I duh idealizma, Mediterran Publishing/Novi Sad*

139. Veber,M.(2011) *Protestantska etika I duh idealizma, Mediterran Publishing/Novi Sad*

140. Verbeke,A.,Tung,V (2013) The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective, Journal of Business Ethics February Volume112, Issue 3  
[https://www.academia.edu/24884152/The\\_Future\\_of\\_Stakeholder\\_Management\\_Theory\\_A\\_Temporal\\_Perspective](https://www.academia.edu/24884152/The_Future_of_Stakeholder_Management_Theory_A_Temporal_Perspective)
141. Vidoš,I.(2013) Utjecaj menadžmenta na razvoj intelektualnog kapitala u malim i srednjim poduzećima - Stručni radovi
142. Walker,K., Dyck,B. (2014) The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: an empirical study/ Business and Society Review
143. Weber,M. (1947) The theory of social and economic organisation, New York: Free Press,
144. Welch,M. (2012) Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication Lancashire Business School, University of Central Lancashire, Preston
145. Welch,M., Jackson.P.R. (2007) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal
146. XV Međunarodni Ekonomski Forum Dubrovnik (2015)
147. Бизнис етички кодекс водич за Македонската деловна заедница, Скопје Македонија 2012 декември
148. Јоноски,Л. (2014) Општествената одговорност – (не)познат концепт за компаниите во Република Македонија
149. Krstović,J.Д. (2015) Istraživanje uticaja strategijskih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda doktorska disertacija Beograd
150. Хит М.А., Двејн,А.Р., Хоскисон,Р.Е. (2012) Стратегиски менаџмент-конкурентност и глобализација, Скопје
151. Шуклев,Б.(1998)Менаџмент, Економски факултет-Скопје,2 издание Скопје
152. Шуклев,Б.(2004) Менаџмент 4 издание Скопј Економски факултет
153. Шуклев,Б., Дракулевски,Љ. (2001) Стратегиски менаџмент 2 изменето и проширено издание,Економски факултет, Скопје
154. <http://odgovornoposlovanje.rs/csr/zivotna-sredina>
155. <https://study.com/academy/lesson/what-is-two-way-communication-definition-systems-examples.html>

156. <https://www.csreurope.org/stakeholder-dialogue>
157. <https://www.deepfriedbrainproject.com/2017/09/salience-model-for-stakeholder-lassification.html>
158. <https://www.dummies.com/careers/project-management/pmp-certification/what-you-should-know-about-stakeholder-management-plans-for-the-pmp-certification-exam/> 21.08.2019/
159. <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5b-understanding-ofs/managing-internal-external-stakeholders>
160. <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2014/05/opstestvena-odgovornost.pdf>
161. <https://www.scribd.com/book/134856103/The-Stakeholder-Strategy-Profiting-from-Collaborative-Business-Relationships>
162. <https://www.ukessays.com/essays/management/how-to-build-and-maintain-stakeholder-relationships-management-essay.php>